

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav Dálného východu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Kuchařová

Hledání zaměstnání budoucích absolventů univerzit v současné
japonské společnosti

Job Hunting of Prospective University Graduates in Contemporary
Japanese Society

Praha, 2012

vedoucí práce: Doc. Ing. Jan Sýkora, M.A., PhD.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala doktoru Sýkorovi, vedoucímu své bakalářské práce, za řadu cenných připomínek týkajících se doporučené literatury a členění práce. Dále bych chtěla poděkovat slečně Tomoe Hošihata, která si i přes své časové vytížení spojené s hledáním zaměstnání našla čas a podělila se se mnou o mnohé osobní zkušenosti a poznatky a taktéž mi poskytla většinu japonské literatury, ze které v této práci vycházím. Velké poděkování si zaslouží také pan Takaši Fukui, který mi zprostředkoval získání mnohých informací přímo z personálního oddělení firmy, kde je zaměstnán.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 7. června 2012

.....

Eva Kuchařová

Abstrakt

V této bakalářské práci se zabývám problémem hledání zaměstnání budoucích absolventů univerzit v současném Japonsku. V první kapitole charakterizuji tradiční vztahy, na nichž zaměstnání v Japonsku stojí a které jsou východiskem k pochopení složitosti celého problému. V kapitole druhé se pak zaměřuji na samotné aktivity související s hledáním zaměstnání, načasování jejich jednotlivých fází a na hlavní problémy, které současná podoba hledání zaměstnání přináší. Celý fenomén se snažím pojmut nejen z pohledu studenta hledajícího zaměstnání, ale také z pohledu firem hledajících vhodné a spolehlivé zaměstnance, a současně se zamýšlím nad tím, co nesoulad v požadavcích obou stran způsobuje.

Klíčová slova

zaměstnávání absolventů, hledání práce, celoživotní zaměstnání, systém seniority, standardní zaměstnání, nestandardní zaměstnání

Abstract

In this thesis I focus on job hunting of prospective university graduates in contemporary Japan. In the first chapter I describe traditional relationships on which is the employment in Japan based and which are a foundation for understanding complexity of whole problem. Second chapter is focused on job hunting activities itself, timing of its single steps and main problems that current situation brings. I try to incorporate not only the point of view of job hunting student, but also the point of view of the companies searching for suitable and reliable employees. Subsequently I consider what a discrepancy in requirements of both parties causes.

Keywords

employment of graduates, job hunting, lifetime employment, seniority system, standard employment, non-standard employment

Obsah

Úvod.....	8
1. Charakter tradičního vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec v Japonsku.....	11
1.1 Typy zaměstnaneckého poměru.....	11
1.2 <i>Sararíman</i> jako životní vzor a typický obraz japonského zaměstnance	15
1.3 Celoživotní zaměstnání a systém seniority	20
1.4 Změny tradičního systému od 90. let 20. století	24
2. Aktivita budoucích absolventů spojené s hledáním zaměstnání	28
2.1 Třetí ročník studia: Škola versus hledání zaměstnání.....	28
2.2 Současná podoba <i>šúšoku kacudó</i>	32
2.3 Nesoulad v očekávání firem a budoucích absolventů.....	38
2.4 Alternativy v případě neúspěchu	42
Závěr	45
Seznam použité literatury	47

Transkripční poznámka

Všechna japonská slova uvádím v české transkripci a s českým skloňováním. Osobní jména uvádím v evropském pořadí, tj. jméno - příjmení. Výjimku tvoří jména japonských autorů anglicky psané literatury, která ponechávám v podobě, v jaké jsou uvedena v příslušném díle.

Úvod

Zhruba od přelomu tisíciletí se v Japonsku začíná diskutovat v zahraničí téměř neznámý fenomén *šúšoku kacudó* (aktivity směřující k nalezení zaměstnání), týkající se budoucích absolventů univerzit. Japonský způsob hledání zaměstnání a přijímání zaměstnanců je oproti západnímu způsobu z dlouhodobého hlediska diametrálně odlišný. Kořeny jeho současné podoby sahají až do období těsně po 2. světové válce a v zásadě se nezměnily po celých uplynulých 50 let. Po ekonomické krizi na přelomu 80. a 90. let 20. století se však situace zásadně změnila, a to jak pro studenty hledající zaměstnání, tak pro firmy hledající nové zaměstnance. Současná japonská společnost se však potýká s mnohými dalšími, zejména pak demografickými a sociálními, problémy, důsledkem čehož trh práce není zcela v centru pozornosti zahraničních médií a výzkumů.

Existuje řada prací zabývajících se japonským způsobem řízení (*nihonteki keiei*), především pak v oblasti lidských zdrojů, a zdůrazňujících jeho výlučné prvky. Nepřímo tak navazují na *nihondžinron*, teorii o rasové a kulturní výjimečnosti japonského etnika, která má být příčinou veškerých odlišností japonské společnosti v porovnání s okolním světem. Z tohoto pohledu je i japonský způsob řízení vnímán jako unikátní a nepřenositelný. Současně se však objevují názory, že japonský způsob řízení je aplikovatelný v zahraničí, je však nutno ho mírně přizpůsobit místním podmínkám. Jackson a Tomioka¹ ve své práci popisují japonský způsob řízení se všemi jeho odlišnostmi. Morita² analyzuje rozdílný způsob organizace práce v japonských a amerických firmách. Jain³ se zabývá problémem aplikovatelnosti japonského způsobu řízení v pobočkách japonských firem v Indii a Koike⁴ zvažuje jeho přenositelnost do zahraničí, přičemž zpochybňuje některé zažitě názory o jeho odlišnosti a spíše zdůrazňuje body, ve kterých se japonský a západní způsob řízení podobají. Předmětem mé práce, kterou z metodologického hlediska práci pojímám jako

¹ JACKSON, Keith a Miyuki TOMIOKA. *The changing face of Japanese management*. New York: Routledge, ©2004. ISBN 04-152-8745-6.

² MORITA, Hodaka. Multi-Skilling, Delegation and Continuous Process Improvement: A comparative Analysis of US-Japanese Work organizations. *Economica*. Feb., 2005, vol. 72, no. 285, s. 69-93. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3548931>

³ JAIN, Hem C. The Japanese System of Human Resource Management: Transferability to the Indian Industrial Environment. *Asian Survey*. Sep., 1987, vol. 27, no. 9, s. 1023-1035. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2644651>

⁴ KOIKE, Kazuo. *The Economics of Work in Japan*, s. 153-175. Tokyo: LTCB International Library Foundation, 1996©1995. LTCB International Library Selection No. 3. ISBN 49-249-7102-2.

empiricko-analytickou, však není obecná diskuse o charakteru japonského systému řízení, ale interpretace problémů na trhu práce v současné době. Polemice o systému jako takovém a jeho unikátnosti či univerzalitě proto zcela záměrně věnuji jen minimum prostoru.

Přestože autoři jako Abegglen⁵ či Dore⁶ již od 50. let 20. století ve svých dílech popisují celoživotní zaměstnání (*šúšin kojó*) a systém seniority (*nenkó džorecu seido*), tradiční principy, na kterých stojí zaměstnání v japonské firmě, způsob, jakým absolvent univerzity do tohoto systému vstupuje, bývá poněkud opomíjen. O to větším překvapením pak je poznání, kolik času a pozornosti je tomuto fenoménu věnováno na japonské půdě. Veletrhy pracovních příležitostí pro studenty, nespočetné kurzy a příručky pro úspěšné absolvování všech částí přijímacího řízení, davy studentů v oblecích směřující ráno na vlak do Tokia a v neposlední řadě média informující o tom, jak probíhá *šúšoku kacudó* v aktuálním roce, to vše je vidět prakticky na každém kroku a neinformovaného zahraničního pozorovatele doslova přivádí k údivu.

Na základě své zkušenosti ze studijního pobytu v Japonsku jsem se rozhodla podívat se na tento, pro mě do té doby neznámý, fenomén podrobněji. Cílem mé práce je zjistit, **jak funguje zaměstnávání absolventů v Japonsku a proč je hledání zaměstnání tak zdlouhavé a přeorganizované**. Zejména mě pak zajímá, **jaký je důvod toho, že převážná většina studentů touží být zaměstnána u velké firmy, a jaký má smysl trávit hledáním zaměstnání téměř rok studentského života**. Těmito otázkami se chci zabývat jak z pohledu studentů hledajících práci, tak z pohledu firem práci nabízejících. Práci omezím na zkoumání aktivit vedoucích k získání standardního zaměstnání ve velkých firmách, nebudu se tedy zabývat např. státními úředníky, i když hledání takového zaměstnání má také svá specifika, která si jistě zaslouží pozornost.

Práci rozčlením na 2 hlavní části. V první z nich se budu věnovat tradičnímu vztahu mezi zaměstnancem a firmou tak, jak se zformoval v období zhruba od 2. světové války dodnes. Domnívám se totiž, že pro pochopení japonského způsobu zaměstnávání a hledání práce je znalost tohoto problému nezbytným základem a snad i klíčem k nalezení odpovědi na výše položené otázky. Tuto část pojmu spíše teoreticky s využitím dostupné literatury

⁵ ABEGGLEN, James C. *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 14-039-9876-0.

⁶ DORE, Ronald Philip. *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial relations*. Berkeley: University of California Press, 1990. ISBN 05-200-2495-8.

zejména nejaponských autorů. Ve druhé části se pak zaměřím na konkrétní aktivity směřující k nalezení zaměstnání, na načasování jejich jednotlivých fází a na problémy a specifika, která se v průběhu těchto fází objevují. Jelikož odborná literatura zabývající se tímto fenoménem prakticky neexistuje, budu zde vycházet zejména z vlastního zkoumání příruček a manuálů, které při *šúšoku kacudó* používají přímo japonští studenti, a částečně také z vlastní zkušenosti.

Vzhledem k faktu, že česky psaná literatury na toto téma prakticky neexistuje a vycházím tedy zejména z japonsky a anglicky psaných textů, jsem nucena u mnohých termínů používat vlastní překlad. V mnoha případech proto uvádím kurzívou také původní termín. Slova, která do češtiny nelze přeložit jednoduchým výrazem, nechávám v textu v původním znění zapsané kurzívou.

1. Charakter tradičního vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec v Japonsku

1.1 Typy zaměstnaneckého poměru

V Japonském pojetí známe dva typy zaměstnanců. Těmi jsou standardní zaměstnanci (*seišain*) a nestandardní zaměstnanci (*hiseišain*).⁷ Druhou skupinu pak lze ještě dále podrobněji dělit. Na první skupinu se vztahují výhody celoživotního zaměstnání (*šúšin kojó*) a systému seniority (*nenkó džorecu seido*), které podrobně rozeberu v kapitole 1.3. Současně jsou příslušníci této skupiny také členy odborů, které v Japonsku fungují na firemní úrovni.⁸ Převážná většina standardních zaměstnanců je přijímána ihned po absolvování studia (*šinsocu saijó*) a zejména v případě studentů humanitních oborů není obor studia rozhodujícím faktorem. Firma přijímá absolventa „nezkaženého“ praxí odjinud, kterého si vyškolí podle svých potřeb. Fakt, že dokončil studium na univerzitě, je pak pouze jakýmsi důkazem, že je vzdělatelný a tudíž firmě bude k užtku. V praxi pak takový zaměstnanec nezřídka vykonává práci, která nemá s jeho oborem studia nic společného. Přijímání zaměstnanců s praxí odjinud (*čúto saijó*) ještě stále není zcela obvyklé, a i když na ně pomalu přestává být pohlíženo negativně, existuje stále ještě dost firem, které ze zásady přijímají pouze čerstvé absolventy univerzit.⁹

Nestandardní zaměstnance, kteří na rozdíl od první skupiny nemají výhody celoživotního zaměstnání a systému seniority a současně nejsou členy odborů, které by se za ně postavily, lze rozdělit na čtyři podskupiny. První a nejčastější podskupinou je částečný úvazek (*páto taimu*). Na rozdíl od částečného úvazku v českém pojetí, který zachovává všechny výhody plného pracovního úvazku a pouze zkracuje pracovní dobu, je japonský částečný úvazek většinou nestandardním zaměstnáním bez takovýchto výhod a za nižší mzdu. Obvykle se jedná o pomocné práce v nejrůznějších odvětvích, práci v supermarketech, atd. Zhruba tři čtvrtiny zaměstnanců pracujících na částečný úvazek

⁷ Problému duality japonského pracovního trhu se v Čechách věnuje Petr Klička, jehož terminologii v této práci zčásti využívám.

⁸ Odbory v Japonsku jsou organizovány nikoli na základě průmyslových odvětví, ale v rámci jednotlivých firem. Členy takových odborů jsou pak pouze zaměstnanci této jedné firmy od nejnižších pozic až do určité úrovně managementu. Odbory tedy zastupují zájmy zaměstnanců, současně si však jsou vědomy, že budou-li jejich požadavky natolik přemrštěné, že by ohrozily chod firmy, ohrožují tím současně i samy sebe a tím potažmo i blaho všech svých členů, zaměstnanců firmy.

⁹ Např. firma T., můj současný zaměstnavatel, v roce 2012 poprvé na svých japonských internetových stránkách uveřejnila pracovní pozice pro zájemce s praxí. Do roku 2011 stále inzerovala pouze nábor čerstvých absolventů.

jsou ženy, jejichž manžel nevydělává tolik, aby zajistil rodině dostatečnou životní úroveň.¹⁰ Druhou podskupinou je brigáda (*arubaito*), velmi často v restauracích, kavárnách či dalších obchodech. Podobně jako v Čechách vykonávají brigádu především studenti¹¹ a dále pak freeteři,¹² avšak s několika rozdíly. Japonský brigádník má relativně volnou ruku při výběru směny a brigádu si tak může uzpůsobit podle vlastního rozvrhu. Není tak výjimkou brigáda vykonávaná dlouhodobě, ale např. pouze jednou týdně na čtyři hodiny. Brigádníkům je také obvykle propláceno jízdné. Třetí podskupinou jsou smluvní zaměstnanci (*keijaku šain*). Zpravidla vykonávají stejnou práci jako standardní zaměstnanci, ale opět bez jejich výhod a většinou za nižší mzdu. Po uplynutí doby stanovené smlouvou může být takový zaměstnanec snadno propuštěn, respektive mu není prodloužena smlouva. V některých firmách může být smluvní zaměstnanec po několika letech převeden mezi standardní zaměstnance, ale tato praxe není úplně obvyklá. Čtvrtou skupinou jsou agenturní zaměstnanci (*haken šain*). Jejich zaměstnavatelem je personální agentura, která je podle potřeby vysílá do různých firem, jež jsou jejími klienty. Doba, po kterou je zaměstnanec takto vyslán, se případ od případu liší a může se jednat o dny, měsíce nebo roky. Agenturní zaměstnanci také pracují na plný úvazek, ale na rozdíl od smluvních zaměstnanců je možnost stát se standardním zaměstnancem firmy, do které byl člověk vyslán, téměř nulová. Oba poslední uvedené typy zaměstnání v současné době stále více využívají absolventi, kterým se nepodařilo stát se standardními zaměstnanci, a také bývalí standardní zaměstnanci, kteří po několika letech u firmy hledají alternativu, jež je nebude časově tolik vytěžovat a poskytne jim dostatek volného času na jejich mimopracovní aktivity a koníčky.

Nestandardní zaměstnání jako takové není v Japonsku ovšem ničím novým a vyvíjelo se souběžně se zaměstnáním standardním. V zájmu firmy bylo udržet si kmenové zaměstnance, které najímala hned po absolvování studia a průběžně je vzdělávala pro své potřeby. Aby však prostředky na toto vzdělání nepřišly vniveč, bylo potřeba zabránit odchodu zaměstnanců do jiných firem. K tomu napomohl systém celoživotního zaměstnání a seniority. Standardní zaměstnanec tak měl zajištěno, že pokud zůstane u stejné firmy,

¹⁰ ABEGGLEN, s. 81.

¹¹ Téměř výhradně se jedná o studenty univerzit. Studenti středních škol v Japonsku brigády nevykonávají, což je způsobeno jednak jejich studijním vytížením, jednak faktem, že mnohé střední školy svým studentům práci přímo zakazují.

¹² Problému freeterů se podrobněji věnuje KLIČKA, Petr. *Příčiny a důsledky existence "freeterů" v japonské společnosti*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav Dálého východu. Vedoucí práce Ing. Jan Sýkora, PhD.

jeho mzda se bude postupně zvyšovat a on bude stoupat po kariérním žebříčku k vyšším pozicím.¹³ Tento postup se ovšem vyplatil pouze u kmenových zaměstnanců, nikoli u všech osob pracujících pro danou firmu. Příkladem může být náhlé zvýšení poptávky, v důsledku čehož je firma nucena zvýšit produkci. Stávající počet zaměstnanců je nedostačující, ale jelikož není zaručeno, že zvýšení poptávky bude trvalé, řeší se tento stav přijetím nestandardních zaměstnanců, které je možno najmout pouze na potřebnou dobu a poté se jich opět jednoduše zbavit. V minulosti mělo prakticky stejnou roli přijímání nekvalifikované pracovní síly z řad rolníků, kteří v období mezi sezónními pracemi, kdy jich nebylo zapotřebí pro práce na poli, vylepšovali rodinný rozpočet právě příjmy z nestandardních forem zaměstnání např. v textilním průmyslu.¹⁴ Současně v době, kdy se firma dostane do nesnází a je třeba snížit počet zaměstnanců, jsou nestandardní zaměstnanci na řadě jako první a k propouštění kmenových zaměstnanců dochází až tehdy, není-li jiná šance. Existence nestandardního zaměstnání tak firmám poskytuje možnost rychle doplnit pracovní síly ve chvíli, kdy je jich zapotřebí, a stejně rychle se jich zbavit a plní tak funkci jakéhosi nárazníku, který současně do jisté míry chrání zaměstnance standardní.

V porovnání s minulostí v současné době počet zaměstnanců pracujících některým z výše popsaných nestandardních způsobů neustále stoupá. Zatímco v roce 1985 takto pracovalo 5 milionů zaměstnanců, což činilo 11% pracovních sil, v roce 2000 to bylo již 12 milionů zaměstnanců, 21% pracovních sil.¹⁵ To může být způsobeno ekonomickou situací, která nutí stále vyšší počet žen, aby se zapojily do pracovního procesu, což se děje často formou částečného úvazku, a současně tlačí firmy, aby počet svých kmenových zaměstnanců redukovaly na nejnížší možnou míru, čímž se stále větší objem práce přesouvá do rukou zaměstnanců nestandardních. Zejména pak zažívají rozkvět nejrůznější personální agentury, jejichž počet v Japonsku dnes přesahuje 10 000, jsou většinou zahraničního původu a zabývají se vysíláním zaměstnanců, které bylo povoleno roku 1986

¹³ Jako prevence odchodu zaměstnanců k jiným firmám dnes částečně funguje i fakt, že zaměstnanci jsou školeni nikoli jako odborníci univerzálně použitelní v jednom oboru, ale jsou pravidelně přesouváni mezi různými odděleními ve firmě a stávají se tak odborníky pro jednu určitou firmu. Při odchodu k jiné firmě se tak nezřídká stává, že nástupní mzda či pracovní pozice je nižší než ve firmě předchozí, protože dovednosti nabyté v předchozím zaměstnání nejsou zcela využitelné v zaměstnání novém.

¹⁴ KLIČKA, Petr. *Pracovní trh v tradičních odvětvích a lehkém průmyslu v předmoderním a moderním Japonsku*, s. 55. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav Dálého východu. Vedoucí práce Mgr. David Labus, Ph.D.

¹⁵ ABEGGLEN, s. 81.

a od té doby se rozšířilo na nejrozumnější odvětví.¹⁶ Lze se tak domnívat, že nestandardní zaměstnání, které původně sloužilo pouze jako jakýsi doplněk k většinovému zaměstnání standardnímu, může v budoucnosti v Japonsku převážet a výrazně tak změnit situaci na pracovním trhu i uvnitř firem.

¹⁶ Tamtéž, s. 82.

1.2 *Sararíman* jako životní vzor a typický obraz japonského zaměstnance

Zatímco kapitola 1.1 se zabývala převážně existujícími druhy nestandardního zaměstnání, zde se dostáváme k zaměstnání standardnímu a jeho špičce, tzv. *sararímanovi*. Výraz *sararíman*¹⁷ je obvykle překládán jako kancelářský pracovník či zaměstnanec korporace pracující za měsíční mzdu, obě definice jsou však dle mého názoru poněkud nedostačující a zaslouží si bližší vysvětlení. V první řadě je nutno podotknout, že ne každý standardní zaměstnanec je *sararímanem*.

V zásadě lze standardní zaměstnance rozdělit do dvou skupin, přičemž příslušnost k té které skupině se rozhoduje již při nástupu do firmy. První skupinou je tzv. *ippanšoku* neboli běžný administrativní pracovník. Slovník Daidžirin uvádí jako význam slova *ippanšoku* „vykonávání zejména běžných kancelářských prací ve firmě, zaměstnání, které není provázeno změnou místa výkonu práce a kde růst mzdy a možnost povýšení jsou omezeny“.¹⁸ Tato skupina je víceméně doménou žen, protože i když není finančně natolik atraktivní jako skupina druhá, skýtá jisté výhody např. v tom, že zaměstnanec není nucen stěhovat se za prací podle instrukcí firmy a vykonává víceméně stále stejnou profesi, ve které se může zdokonalovat. V poslední době se však objevuje trend, kdy zaměstnavatelé přestávají obsazovat tyto pozice standardními zaměstnanci a začínají na ně najímat levnější smluvní či agenturní zaměstnance.¹⁹ Druhou skupinou je tzv. *sógóšoku*, zaměstnanec, který je placen lépe a vykonává práci, která je zrovna zapotřebí. Podle slovníku Daidžirin je význam slova *sógóšoku* „vykonávání prací, které nejsou běžnými kancelářskými pracemi a vyžadují všestranný úsudek jako např. podnikové plánování, je provázeno stěhováním za prací, ale vede k manažerským pozicím“.²⁰ Kromě jiného to znamená také časté služební cesty, rotaci po různých odděleních v rámci firmy,²¹ ale současně i pravidelně rostoucí mzdu. V minulosti byla tato skupina téměř výhradně doménou mužů, ale v současné době

¹⁷ z anglického „salaried man“

¹⁸ MACUMURA, Akira. *Daidžirin*. 3. vyd. Tokio: Sanseidó, 2006. Verze v elektronickém slovníku SHARP Papyrus PW-AT780.

¹⁹ IMAI, Džun a Karen SHIRE. Employment Deregulation and the Expanding Market for Temporary Labour in Japan. In: HAAK, René. *The changing structure of labour in Japan: Japanese human resource management : between continuity and innovation*. New York: Palgrave Macmillan, 2005, s. 81. ISBN 1-4039-4292-7.

²⁰ MACUMURA.

²¹ Díky tomu zaměstnanec důkladně pozná firmu zevnitř, získá zkušenost s fungováním jejích nejrůznějších součástí a určitý všeobecný rozhled, což mu později v jeho kariéře napomůže efektivněji řídit různá oddělení této firmy.

není uzavřena ani ženám, které se rozhodnou takto budovat kariéru.²² Ty, které setrvají v zaměstnání i po založení rodiny, pak čeká rozhodnutí, zda v nastartované kariéře pokračovat nebo svou pozici změnit na *ippanšoku*, což jim umožní lépe zkoordinovat práci a péči o rodinu. Takový postup je v zásadě možný na rozdíl od postupu opačného. Zaměstnanec, který začal pracovat jako *ippanšoku*, má velmi malou šanci, že se u stejného zaměstnavatele dočká povýšení do řad *sógóšoku*. V poměrně nedávné době se pak v některých firmách začal objevovat také výraz *džun sógóšoku*, označující jakýsi hybrid mezi dvěma výše uvedenými druhy zaměstnání. Prakticky jde o práci, která umožňuje kariérní růst a získávání nových zkušeností, nezahrnuje však stěhování za prací, čímž nabízí určitou alternativu ženám, které založí rodinu, ale současně se nechtějí vzdát kariéry.

Vzhledem k výše uvedenému bych tedy definici *sararímana* doplnila. Jelikož do ní dle mého názoru nelze zahrnout *ippanšoku*,²³ omezila bych pojem *sararíman* pouze na *sógóšoku* a definovala jej jako „zaměstnance korporace pracujícího za měsíční mzdu, jehož pracovní náplň i místo výkonu práce se mění dle potřeb zaměstnavatele, za což požívá výhod stálého zaměstnání a kariérního a mzdového růstu“. V rozporu s všeobecnou představou o japonských zaměstnancích a v souladu s tím, co bylo napsáno výše, bych ještě jednou ráda zdůraznila, že ne každý zaměstnanec velké firmy je *sararímanem*. Tato skupina je pouze jednou z mnoha na japonském pracovním trhu. Současně však je skupinou do jisté míry privilegovanou, což má za následek, že čerství absolventi univerzity povětšinou usilují právě o to, stát se jedním ze *sararímanů*. Zejména v současné době, kdy i administrativní pozice ve velkých firmách začínají být obsazovány nestandardními zaměstnanci, je toto prakticky jediná cesta, jak získat zaměstnání s relativně zajištěnou budoucností a mnohými výhodami, současně však i nevýhodami.

Výhodami takového zaměstnání jsou především pravidelné zvyšování platu a různé firemní příspěvky na dopravu, na bydlení, atd.²⁴ Vzhledem k tomu, že v Japonsku se školné i na státních univerzitách pohybuje zhruba od půl milionu jenů za rok, využívá

²² KOIKE, s. 146-149.

²³ *ippanšoku* dle mého názoru odpovídá spíše kategorii *OL* neboli *ofisu redí* (z anglického office lady)

²⁴ Např. firma N., můj budoucí zaměstnavatel, nabízí svým japonským zaměstnancům příspěvky na bydlení, na dopravu, na stravování, na rodinu, za práci ve velkoměstě, za práci přesčas, atd. Kromě příspěvku na dopravu, která je hrazena v plné výši, nejsou ostatní příspěvky příliš vysoké a zaměstnanec, který splní podmínky pro přiznání všech těchto příspěvků si tak zvýší svou měsíční mzdu o cca 10%. Oproti tomu můj současný zaměstnavatel, firma T., nabízí příspěvek na bydlení v takové výši, že jen sám o sobě zvýší měsíční mzdu o cca 20-30%.

mnoho studentů systém půjček, díky kterému jsou schopni vystudovat. Absolvent univerzity tak vstupuje do života značně zadlužen a je proto nucen najít si takové zaměstnání, které mu umožní tyto dluhy splatit. Nástupní mzda čerstvého absolventa univerzity ve velké firmě se v současné době pohybuje kolem 200 000 jenů měsíčně²⁵, což se vzhledem k cenám, za které se pronajímají např. byty v Tokiu, nemusí zdát mnoho, ale velké firmy často mívají firemní byty *šataku* či koleje *dokušinrjó* pro svobodné zaměstnance, které mohou zaměstnanci využívat za zvýhodněnou cenu, případně vyplácejí příspěvky na bydlení, které vysokou cenu nájmu částečně kompenzují. Díky tomu by měl být čerstvý zaměstnanec schopen s nástupní mzdou bez větších problémů vyjít i v případě nutnosti stěhování do velkoměsta. Následné zvyšování mzdy v průběhu života mu pak umožní splácet dluhy za školné a vést život přiměřený jeho věku a společenskému postavení. Kromě finanční stránky věci je pak možno v porovnání s *ippanšoku* za výhodu takového zaměstnání považovat ještě možnost zajímavé práce a naplnění vlastních ambicí v případě, že je absolventovi ve firmě umožněno vykonávat práci, která mu umožní rozvíjet se směrem, který je v souladu s jeho představou o kariéře.

Stinnou stránkou života *sararímana* je pak především nedostatek volného času. Ač se standardní pracovní doba v Japonsku překvapivě téměř neliší od naší, je všeobecně známo, že Japonci tráví v práci podstatně více času. Důvodů pro to je hned několik. Prvním z nich je nahrazování standardních zaměstnanců nestandardními. Smluvní nebo agenturní zaměstnanec nepožívá výhod zaměstnance standardního, není tedy příliš ochoten pracovat přesčas a zbylou práci za něj musí udělat standardní zaměstnanec. Vzhledem k trendu zvyšování počtu nestandardních a snižování počtu kmenových zaměstnanců tráví tito zejména v prvních letech ve firmě mnoho času i po uplynutí standardní pracovní doby. Druhým důvodem pak je soutěžení mezi standardními zaměstnanci samotnými. Pokud firma každým rokem nabere cca 30-50 čerstvých absolventů univerzity, není možné, aby v budoucnosti všichni dosáhli postu ve vysokém managementu. Je tedy třeba být mezi nejlepšími, aby šance na rychlé povýšení nezmizela v nenávratnu. To pak vede k rivalitě mezi zaměstnanci, kteří nastoupili do firmy ve stejném roce, a jedním ze způsobů, jak ukázat pracovní nasazení a oddanost firmě, je práce přesčas. Ač se v případě japonských zaměstnanců často mluví o přesčasech neplacených, v současné době se na internetových

²⁵ Porovnáme-li nabídky velkých firem, rychle zjistíme, že nástupní mzda je prakticky ve všech podobná, lišící se pouze v řádu tisíců jenů. Rozdíly v této počáteční fázi tak lze nalézt především ve výši různých příspěvků či bonusů vyplácených zpravidla dvakrát ročně, zde se však již může jednat o rozdíly v řádu desetitisíců až statisíců jenů.

stránkách jednotlivých firem věnovaných náboru nových zaměstnanců velmi často objevuje výraz *zangjó teate*, čili příplatek za práci přesčas. Z toho pak lze teoreticky odvodit ještě důvod třetí, což je práce přesčas za účelem dosažení vyššího měsíčního příjmu. Posledním důvodem pro práci přesčas je pak zvyk neodcházet z práce před svým nadřazeným, což však úzce souvisí s důvodem druhým, kdy zaměstnanec opět přesčasovými hodinami demonstruje svou vytíženost a pracovní nasazení. Kromě přesčasů jako takových je však v japonských firmách také obvyklé utužovat vztahy ve firmě i po pracovní době v blízkém baru či o víkendech na golfovém hřišti, což má za následek, že *sararíman* tráví většinu času mezi zaměstnanci stejné firmy, na rodinu, pokud ji už stihl založit, zbývá nepoměrně málo času a čas a příležitost navázat další sociální kontakty včetně případného nalezení životního partnera, pokud ještě rodinu založit nestihl, se tak zkracují na minimum, což je následně spojeno s dalšími problémy japonské společnosti jako pozdní sňatky, nízká porodnost, atd. Další nevýhodou je již výše zmíněné stěhování za práci, které v případě potřeby zahrnuje i přeložení do zahraničí. Zaměstnanec může být takto přeložen sám (*tanšín funin*) nebo s rodinou. Ve druhém případě se však vystavuje komplikaci, že jeho děti nebudou navštěvovat japonskou školu, což je při návratu do Japonska může znevýhodnit oproti jejich vrstevníkům např. při přijímacích testech na střední školu či univerzitu.²⁶ Je tak poměrně častou praxí, že zaměstnanec zanechá rodinu v Japonsku a navštěvuje ji pouze několikrát za rok nebo odcestuje i s rodinou, ale v momentě, kdy děti dosáhnou školního věku, vrací se s nimi manželka do Japonska, aby školní docházku zahájily tam.

Stát se *sararímanem* tak sice představuje finanční zajištění sebe sama a své (budoucí) rodiny, ovšem za cenu ztráty volného času a do jisté míry podřízení své budoucnosti potřebám firmy. Ač pro Evropana může být takový způsob života nepředstavitelný a *sararímana* vidí spíš jako oběť systému zasluhující lítost než jako vzor hodný obdivu, japonští studenti univerzit obvykle nemají na věc tak negativní pohled. V první řadě sami vyrůstali v prostředí, kde otec *sararíman* zaopatřoval potřeby rodiny a příliš často se doma neobjevoval, tudíž mají tendenci pokládat takovýto stav za standard. Ostatně japonské děti od nástupu do školy samy příliš volného času nemají a dost jich po vyučování navštěvuje doučovací kurzy *džuku*, aby si zvýšily možnost přijetí na lepší

²⁶ Toto není způsobeno nižší úrovní vzdělání v zahraničí, jako spíš faktem, že japonské školství obecně nepřipravuje žáky tak, aby dosažené dovednosti dokázali použít v praxi, ale zaměřuje se na to, aby žáci byli schopni dosáhnout co nejvyššího počtu bodů v testech. To lze vyzorovat například u Japonců učících se anglicky, kteří přestože dosahují vysokého skóre v testech z angličtiny, při setkání s rodilým mluvčím nejsou schopni komunikace.

střední školu a následně univerzitu, díky čemuž pak mají větší šanci na získání dobrého zaměstnání. V tomto kontextu pak nedostatek volného času vnímají jako vcelku běžnou věc. Ve druhé řadě je tu pak rodina, která financuje studium²⁷ a doučovací kurzy a která si v mnoha případech neumí představit, že po všech prostředcích vynaložených na vzdělání by si jejich potomek měl zvolit jinou cestu než být řádným zaměstnancem jako jeho otec a snaží se jej k této „jediné správné“ volbě dotlačit. Čerstvý absolvent pak mnohdy volí tuto cestu spíš jako nejmenší zlo než z vlastního přesvědčení a nastoupí do první (a často i jediné) firmy, kde se mu podařilo uspět v přijímacím řízení, aby z ní za pár let nešťastný a s nesouhlasem rodičů odešel a pokusil se získat zaměstnání nové, které bude více odpovídat jeho představám.²⁸

²⁷ V Japonsku se školné platí již od nástupu na střední školu.

²⁸ Problémem absolventů univerzity opouštějících firmu v prvních letech po nástupu do zaměstnání se zabývá např. DŽÓ, Šigejuki. *Wakamono wa naze sannen de jameru noka: nenkó džorecu ga ubau nihon no mirai*. Tokio: Kóbunša, 2006. ISBN 43-340-3370-9.

1.3 Celoživotní zaměstnání a systém seniority

V odborné literatuře zabývající se pracovními vztahy v japonské firmě byly již v 50. letech 20. století vytyčeny tři hlavní na jedné straně uznávané a na straně druhé zpochybňované pilíře, na kterých standardní zaměstnání v Japonsku stojí. Těmi jsou celoživotní zaměstnání *šúšin kojó*, systém seniority *nenkó džorecu seido* a odbory na firemní úrovni *kigjónai kumiai*. Jelikož odbory nejsou předmětem této práce, budu se v této kapitole zabývat výhradně prvními dvěma pilíři. V této kapitole se nebudu věnovat teoriím, které tradiční japonský systém zpochybňují, ale spíše se soustředím na jeho popis. Změnám, které v tomto systému nastaly od 90. let 20. století, se pak budu věnovat v kapitole následující.

Celoživotní zaměstnání a systém seniority jsou nerozlučně spojené a domnívám se, že lze říci, že jedno bez druhého by nemohlo existovat. Oba tyto pilíře vznikly ve snaze firem udržet si kvalifikovanou pracovní sílu a zabránit jí odchodu ke konkurenci. K tomu bylo zapotřebí takového systému, který by výrazným způsobem zvýhodňoval zaměstnance pracující pro jednu firmu dlouhodobě.

Základem pro systém seniority jsou věk a délka zaměstnání u firmy, od kterých se odvíjí mzda zaměstnance. V evropském pojetí by pravděpodobně bylo složité tyto dvě složky zkombinovat, v prostředí japonském to však problémem není, protože v tradičním pojetí zaměstnání spolu obě složky úzce souvisí. Japonská firma v zásadě přijímá nové zaměstnance, čerstvé absolventy univerzity, hromadně k 1. dubnu každého roku.²⁹ Tím je zajištěno, že všichni nově přijatí zaměstnanci jsou přibližně ve věku 22 let.³⁰ Firma tedy nabírá homogenní skupinu zaměstnanců stejného věku a stejných (nulových) pracovních zkušeností. Celá skupina zpočátku prochází základním školením včetně praxe na různých pobočkách firmy. Většinu této doby obvykle tráví čerství zaměstnanci pohromadě a to včetně ubytování, které jim firma poskytne např. v hotelu, kde probíhá školení. Po několika měsících jsou pak přiděleni na oddělení, kde je jich zapotřebí, někdy i s přihlédnutím k jejich vlastním preferencím. Nástupní mzda všech členů skupiny je stejná a i její postupné zvyšování, které se provádí zpravidla jednou ročně s přihlédnutím k výsledkům práce, je v prvních letech po nástupu do firmy také pro všechny členy

²⁹ Školní rok v Japonsku trvá od dubna do března a stejným způsobem je v Japonsku stanoven i rok fiskální.

³⁰ Do této skupiny se zahrnují i studenti, kteří z důvodu studia v zahraničí ukončili školu o rok později a také absolventi vyšších úrovní studia, kteří však již obvykle nastupují za lepších platových podmínek.

skupiny téměř stejné. Výraznější rozdíly v ohodnocení se objevují až mnohem později, v době, kdy lze opravdu vidět výsledky práce, zatímco v prvních letech se má za to, že zaměstnanec se stále zaučuje a získává zkušenosti s fungováním firmy. Dvě firmy, se kterými jsem měla možnost toto téma konzultovat či nahlédnout do jejich dokumentů, mají tabulku, ve které je stanoven určitý počet mzdových tříd. Každá z těchto tříd pak pokrývá určité mzdové rozpětí. Čerstvému absolventovi univerzity bývá přiřazena třída v dolní polovině tabulky. Současně s odpracovanými roky je mu zvyšována mzda a v momentě, kdy přesáhne horní limit ve své mzdové třídě, je zařazen do třídy vyšší. Celý systém vychází z předpokladu, že čím déle zaměstnanec ve firmě pracuje, tím je zkušenější a firmě více k užitku. Zohledněny jsou také životní potřeby zaměstnance, které stoupají s věkem. Čerstvý absolvent má mnohem nižší nároky než zaměstnanec ve věku 50 let, který živí manželku a platí studium svých dětí. Ač v současné době stoupá počet firem, které tvrdí, že zakládají hodnocení zaměstnanců na jejich výsledcích, systém seniority v nich je téměř vždy alespoň částečně zastoupen a je k němu přihlíženo.³¹ Současně se stoupající mzdou pak stoupá i pozice zaměstnance ve firmě. Tento postup však již není tak automatický a podstatně více závisí na schopnostech jednotlivce, není tedy pravidlem, že všem členům skupiny, kteří nastoupili ve stejném roce, se také ve stejném roce zaskví na jejich vizitce titul sekčního šéfa *kačó*. Takový kariérní postup se může dle individuálních schopností lišit o několik let a na post vedoucího oddělení *bučó* již zdaleka nemusí dosáhnout všichni.

Celoživotní zaměstnání u jedné firmy, které je nerozlučně spojeno se systémem seniority, poskytuje výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec může předpokládat, že pokud od absolvování školy až do důchodu zůstane pracovat u jedné firmy, poroste mu díky systému seniority mzda a nemusí si dělat příliš starostí o budoucnost. Zaměstnavatel si pak nemusí dělat obavy, že zaměstnanci, do kterých zejména v prvních letech investoval nemalé prostředky na různá školení, odejdou ke konkurenci. Firma tak každým rokem pouze doplní určitý počet čerstvých absolventů a loňský ročník se posune o stupínek výš, stejně jako předloňský a všechny před ním, přičemž zaměstnanci na nejvyšším stupni, kteří dosáhli věku odchodu do důchodu, firmu opustí. Tak je nastaven až do nedávné doby poměrně fungující systém, na jehož základech firma stojí. Tento systém však může fungovat pouze za určitých ideálních podmínek, které v souvislosti

³¹ ABEGGLEN, s. 86.

s krizí na přelomu 80. a 90. let 20. století a s nastalou nutností propouštět zaměstnance v průběhu kariéry přestaly existovat.

Předně je problémem fakt, že systém seniority je založen na předpokladu, že noví zaměstnanci jsou všichni stejného věku. Mnoho firem se stále neumí vypořádat s tím, že lidé shánějící zaměstnání, nejsou vždy pouze čerstvými absolventy univerzity. Jedním takovým problémem je činění rozdílů mezi *šinsocu*, studenty univerzit, kteří shánějí práci tak, aby do ní nastoupili okamžitě po absolvování studia, a *kisocu*, mladými lidmi, kteří školu dokončili, aniž by měli zajištěné zaměstnání. Důvody pro nenalezení zaměstnání pak mohou být různé, ale jsou mezi nimi i tací, kteří ač měli zaměstnání přislíbeno, do něj nakonec nastoupit nemohli např. z důvodu krachu firmy. Takový člověk pak má po ukončení studia v životopise jeden prázdný rok. Firmy se však zaměřují na budoucí čerstvé absolventy a skupina *kisocu* se s tímto požadavkem zcela nekryje. Vzhledem k obrovskému množství studentů, kteří se každým rokem hlásí do velkých firem, pak bývá fakt, že člověk již školu dokončil, jednou z položek, na jejichž základě se dokumenty vyřazují bez bližšího zkoumání, popřípadě takový student zapadne do kolonky *čúto saijó*, což mu vzhledem k chybějící praxi také příliš nepomůže.

Snaha nabírat každým rokem pokud možno homogenní skupinu zaměstnanců je také důvodem, proč japonské firmy příliš nechtějí přijímat absolventy doktorandského studia. Výjimkou jsou studenti specializovaných technických oborů, avšak v případě oborů humanitních se vyšší vzdělání nepovažuje příliš za výhodu. Firma by totiž musela takovému absolventovi nabídnout mzdu odpovídající jeho věku, což však není zcela v jejím zájmu, a tak tito studenti většinou pokračují v akademické dráze a stávají se vědci či univerzitními profesory.

Další skupinou, kterou systém seniority znevýhodňuje, jsou lidé, kteří mění zaměstnání v průběhu kariéry. Samotný fakt, že změna zaměstnání v Japonsku stále není zcela obvyklá, lze dle mého názoru také připsat na vrub systému seniority. Vzhledem k tomu, že v tomto systému se mzda určuje věkem a délkou zaměstnání ve firmě, nastává v takovýchto případech problém. Pokud by mzda byla určena pouze věkem, byl by celý problém relativně snadno řešitelný, ale zde vstupuje do hry fakt, že takový člověk byl zaměstnán u firmy jiné, případně mezitím studoval, atd. Je tedy nutno vyhodnotit jeho pracovní zkušenost a potenciál a s přihlédnutím k jeho věku stanovit mzdu. Ta se však obvykle po takovém postupu liší od mzdy, za kterou ve firmě vykonávají práci

zaměstnanci stejného věku. Na rozdíl od nich je navíc nový zaměstnanec cizincem přicházejícím zvenčí do společnosti, kde jsou již vybudované a pevně stanovené vztahy. Příchod takového zaměstnance je pak okamžikem, který nabourává zavedený mzdový systém i mezilidské vztahy, což je pro mnohé zaměstnavatele nepřekonatelným problémem a proto se přijímání zaměstnanců s praxí ze zásady brání.

Současně tento systém napomáhá vzniku ještě větších rozdílů mezi standardním a nestandardním zaměstnáním. V první řadě tím, že nestandardní zaměstnanci ze zásady nepožívají výhod systému seniority ani celoživotního zaměstnání. To je staví na nižší úroveň než zaměstnance standardní a přestože pracovní náplň se v obou typech zaměstnání v mnoha případech prakticky neliší, je na nestandardní zaměstnance stále pohlíženo trochu v jiném světle. To má za následek vznik rozdílů v rámci jedné firmy. Druhý problém pak nastává v okamžiku, kdy se nestandardní zaměstnanec rozhodne stát se zaměstnancem standardním. Jelikož v rámci firmy takovýto přesun není příliš obvyklý, zbývá mu zkusit svou šanci jinde. Na trh práce tak vstupuje jako zaměstnanec s praxí, což samo o sobě není v Japonsku příliš velkou výhodou. Na rozdíl od předchozího případu však nikdy jako standardní zaměstnanec nepracoval a jeho praxe je pouze v rámci zaměstnání nestandardního. Tento fakt ho ještě o stupeň znevýhodňuje oproti standardnímu zaměstnanci přestupujícimu do jiné firmy a zmenšuje tak i do budoucna jeho šanci na získání standardního zaměstnání se všemi jeho výhodami.

Lze tak říci, že systém seniority a celoživotního zaměstnání na jednu stranu chrání zájmy zaměstnavatele a jeho zaměstnanců, tedy lidí uvnitř firmy, současně je však příčinou diskriminace lidí vně této skupiny, kteří usilují o to stát se její součástí. Nechci tento systém ani jeho fungování ve své práci nikterak zpochybňovat, jeho přetrvávání v dnešní podobě však vidím jako jednu z příčin současné složité situace na japonském trhu práce.

1.4 Změny tradičního systému od 90. let 20. století

V první řadě je třeba podotknout, že systém zaměstnání, který je běžně vnímán jako tradiční japonský model, nebyl nikdy zcela neměnný, naopak se stále vyvíjel a přizpůsoboval podmínkám a potřebám firem. Změny, které přinesla ekonomická krize na přelomu 80. a 90. let 20. století, tak nejsou ničím novým, co by náhle vstoupilo do fungujícího systému. Spíše došlo k tomu, že firmy začaly ve větší míře používat postupy, které existovaly již v minulosti. V meziválečném období například existovaly tři skupiny zaměstnanců, se kterými bylo zacházeno odlišným způsobem. První z nich byl vrcholový management, druhou pracovníci managementu a profesionálové v určitých odvětvích a třetí pak zaměstnanci vykonávající běžnou práci, která nevyžaduje speciální schopnosti. Výhody dlouhodobého zaměstnání, tak jak je známe dnes, se vztahovaly zejména na nepříliš početnou druhou skupinu, zatímco příslušníci skupiny třetí byli placeni na denní bázi a přestože zaměstnání bylo vcelku stabilní, neměli žádnou formální ochranu jako příslušníci druhé třídy. Vrcholový management pak byl sám o sobě třídou speciální. Zejména druhou a třetí skupinu pak byla snaha od sebe separovat. Odbory v té době již existovaly, avšak jejich vliv nebyl významný. Po druhé světové válce pak byla zejména zásluhou okupačních sil posílena moc odborů, které prosadily požadavek na zrušení rozdílů mezi bílými a modrými límečky, což vedlo k systému, ve kterém všichni standardní zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení požívají stejných výhod.³² Systém seniority a celoživotního zaměstnání plně vyhovoval tehdejší ekonomické situaci. V době, kdy se většina firem těšila stálému růstu, mohla každoročně nabírat poměrně velký počet nových zaměstnanců. Jelikož ti vzhledem k systému seniority pobírají v rámci firmy nejnižší mzdu, bylo tím zajištěno, že velká část pracovních sil byla relativně levná. S tím, jak se firma stále rozšiřovala, rostl také počet vedoucích pozic, takže přestože nových zaměstnanců bylo mnoho, možnost kariéry tu pro ně byla.

Na počátku 90. let 20. století však začala ekonomika stagnovat a růst firem se zastavil. V nastaveném systému tak nebylo možno pokračovat a bylo nutno jej modifikovat. Ač v té době docházelo i k propouštění (*risutora*) standardních zaměstnanců, obvykle nebylo masového rázu a firmy k tomuto kroku přistupovaly až jako k poslednímu

³² SUZUKI, Hiromasa. The Changing Models of Human Resource Management in Japanese Firms: A Long-Term View. In: HAAK, René. *The changing structure of labour in Japan: Japanese human resource management : between continuity and innovation*. New York: Palgrave Macmillan, 2005, s. 20-21. ISBN 1-4039-4292-7.

možnému řešení, protože propuštění nákladných kmenových zaměstnanců sice krátkodobě přinese úsporu, z dlouhodobého hlediska však znamená další náklady na zaškolení zaměstnanců nových v případě, že se ekonomická situace obrátí k lepšímu a firma bude nucena místo zkušených zaměstnanců, které propustila, najmout nové pracovní síly bez praxe v oboru. V zájmu japonské firmy tak standardně je zaměstnance si udržet i za cenu dočasného snížení mzdy či jiných výhod. Celý problém byl navíc pravděpodobně ve své době částečně zveličen zejména americkými médii, která prakticky od 50. let, kdy se japonský model dostává do centra pozornosti, neustále hlásají jeho konec a přechod k modelu angloamerickému, který vidí jako jediné možné a správné řešení.³³ Snižování počtu kmenových zaměstnanců ve velkých japonských firmách však bylo ve skutečnosti vedeno ve snaze stávající systém co nejméně nabourat a probíhalo v odlišné, šetrnější a dlouhodobější formě a to především na nejnižších a nejvyšších pracovních pozicích následujícími dvěma způsoby. Aby se firmy nemusely uchýlovat k propouštění zaměstnanců stávajících, omezily či na čas úplně zastavily nábor zaměstnanců nových. Místo nich pak začaly postupně stále více využívat levnějších nestandardních zaměstnanců. V praxi se tady téměř nestávalo, že by byli propuštěni standardní zaměstnanci a nahrazováni zaměstnanci nestandardními. Spíše byl omezen počet standardních míst na vstupu a zároveň vytvořen větší počet takových míst pro zaměstnance nestandardní. Druhým způsobem pak byla redukce zaměstnanců ve věku několik let před odchodem do důchodu. V systému, kde mzda výrazně reflektuje věk a počet odsloužených let, jsou tito zaměstnanci sice teoreticky nejzkušenějšími, ale zároveň také nejdražšími v celé firmě. Redukce na těchto nejvyšších stupních, která často probíhala formou finančně podpořených dobrovolných odchodů do předčasného důchodu, pak přinesla firmě značné úspory. Dalším způsobem jak se zbavit přebytečných zaměstnanců bylo pak jejich přidělení na méně zajímavou práci či „povýšení“ na pobočku v odlehlé lokalitě či ve spřízněné firmě. Tak byla firma ušetřena nepříjemné povinnosti propustit vlastního člověka a zaměstnanec pak sám pochopil a v mnohých případech uznal, že odchod do předčasného důchodu je v takové situaci podstatně lepším a příjemnějším řešením.

Současně s tím, jak ubývá kmenových zaměstnanců a přibývá zaměstnanců nestandardních, dochází také k částečnému oslabení pozice personálního oddělení, které bylo zodpovědné za nábor, školení a rotaci zaměstnanců v průběhu jejich kariéry a v mnohých případech mělo i rozhodující slovo ve věci povyšování. V současné době bývá

³³ ABEGGLEN, s. 73-76.

již mnoho z výše jmenovaného řešeno na úrovni jednotlivých sekcí a personální oddělení tak přichází o svou privilegovanou pozici.³⁴ Výjimkou zůstává nábor čerstvých absolventů, který zejména v počátečních fázích leží plně na bedrech personálního oddělení. Naproti tomu přijímání zaměstnanců s praxí se podstatně více řídí požadavky jednotlivých oddělení, která si v případě potřeby umí výběr daného kandidáta obhájit. Písemné testy a pohovor spadající do kompetence personálního oddělení jsou už pak spíše formální záležitostí, aby bylo učiněno zadost podnikovým pravidlům.

Dalším trendem, který je v poslední době zdůrazňován, je odklon od hodnocení na základě věku a odpracovaných let pro firmu a tendence hodnotit zaměstnance spíše na základě výsledků jejich práce. Ani toto však není žádnou novinkou. Odklon od systému seniority v jeho nejčistší podobě lze vysledovat již v 70. letech 20. století, kdy Nikkeiren, největší japonský svaz zaměstnavatelů, přišel s ideou, že ohodnocení zaměstnance by mělo reflektovat především jeho schopnosti. Ohodnocení schopností tak mělo být hlavní složkou mzdy, ve které by bylo nadále přihlédnuto i k věku a odpracovaným letem, avšak tyto složky by přestaly být hlavními kritérii pro výši mzdy. Tento systém, který měl přispět především k většímu soutěžení uvnitř firmy a zabránit tomu, aby zaměstnanec zpohodlněl a plně se spoléhal na to, že s přibývajícími lety mu bude automaticky zvyšována mzda a bez výraznějšího přičinění bude stoupat po kariérním žebříčku, byl nazván *nóryokušugi*.³⁵ Vzhledem k tomu, jak byl nastaven systém náboru a školení zaměstnanců, se lze domnívat, že *nóryokušugi* v podstatě nebyl v rozporu se systémem dřívějším. Zaměstnanec se v průběhu odpracovaných let stával stále zkušenějším a schopnějším, což se projevovalo na jeho mzdě a jediným, kdo tak na nový systém mohl doplatit, mohli být skutečně pouze zaměstnanci, kteří nic nedělali a kterým byl nově výrazně zpomalen růst mzdy. Tento systém však nikdy nebyl zaveden plošně a v průběhu let začal vykazovat tendence k návratu k systému seniority, od něhož ostatně nikdy nebyl zcela odříznut.

Ač velké společnosti u svých zaměstnanců stále preferují spíše hodnocení jejich potenciálu s přihlédnutím k věku a odpracovaným letem, v relativně nedávné době se některé z nich začínají přiklánět k *seikašugi*, systému hodnocení na základě aktuálního výkonu a výsledků. Pokud by takový systém byl zaveden plošně a ve své nejčistší podobě,

³⁴ SUZUKI, s. 29.

³⁵ DEBROUX, Philippe. The Shift Towards a Performance-Based Management System: From Noryokushugi to Seikashugi. In: HAAK, René. *The changing structure of labour in Japan: Japanese human resource management : between continuity and innovation*. New York: Palgrave Macmillan, 2005, s. 122-123. ISBN 1-4039-4292-7.

stál by v přímém rozporu s dosavadním japonským modelem. Mohl by tak znamenat například konec každoročního automatického zvyšování mzdy či výrazné rozdíly v bonusech vyplácených regulérním zaměstnancům dvakrát do roka. Také měsíční mzda by nemusela mít podobu stále stejné částky, ale mohla by se lišit v závislosti na výsledcích v aktuálním období. Zvláště nevýhodný by pak *seikašugi* byl pro čerstvé absolventy, kteří se několik let po nástupu do firmy zaučují a prakticky žádné výsledky zatím nevykazují. Aby se takovému negativnímu dopadu zabránilo, promítají některé firmy v současné době do ohodnocení zaměstnance tři aspekty, jejichž poměr se mění v závislosti na pozici zaměstnance a jeho věku. Těmito třemi aspekty jsou seniorita, schopnosti a výsledky. U řadových zaměstnanců ve věku 20-30 let má tak při hodnocení nevyšší váhu seniorita, přičemž se přihlíží ke schopnostem. Nižší manažeři mezi 30-40 lety jsou hodnoceni především na základě svých schopností s přihlédnutím k senioritě. V případě vedoucího sekce ve věku 40-50 let jsou také základem pro jeho hodnocení jeho schopnosti, avšak na rozdíl od nižšího managementu již není hodnocena seniorita, ale dosažené výsledky. Vedoucí oddělení starší 50 let je pak hodnocen převážně na základě svých výsledků s přihlédnutím ke schopnostem, přičemž seniorita zde do hodnocení také nevstupuje.³⁶

Od přelomu 80. a 90. let se dostávají do popředí nejrozumnější teorie o zániku japonského modelu a přechod na model angloamerický. Současně se objevují hlasy, které japonský model obhajují a bezmezně věří v jeho budoucnost. Pravda jako obvykle leží někde uprostřed. Japonský model nezaniká, pouze se mění a tyto změny nejsou revolučního charakteru, naopak probíhají relativně pozvolně a přirozeně. V současnosti lze zaznamenat příklon ke snaze firem zachovat celoživotní zaměstnání, avšak skupinu zaměstnanců, na které se vztahuje, co možná zúžit. Tito pak budou hodnoceni převážně na základě svých schopností a výsledků, ale systém seniority, který je v japonské společnosti pevně zakořeněn, pravděpodobně nikdy zcela nevymizí. Současně se bude zvyšovat poměr zaměstnanců nestandardních a celý systém se tak posune zpět k modelu, který byl v Japonsku v meziválečném období, modelu, kde existovaly dvě naprosto odlišné třídy, z nichž jedna byla chráněna a požívala nejrozumnějších privilegií, zatímco ta druhá na ně neměla nárok.

³⁶ Tamtéž, s. 131-132.

2. Aktivita budoucích absolventů spojené s hledáním zaměstnání

2.1 Třetí ročník studia: Škola versus hledání zaměstnání

Aktivita spojené s hledáním zaměstnání trvají v případě japonských studentů zhruba rok, začínají zpravidla na podzim ve třetím ročníku studia, kdy firmy zveřejňují počty čerstvých absolventů, které hodlají přijmout, a zhruba počátkem léta v ročníku čtvrtém končí. Toto načasování se však případ od případu může mírně lišit a je zčásti dáno také individuálními schopnostmi jednotlivých studentů. Ti nejúspěšnější mohou získat neoficiální příslib zaměstnání (*nainaitai*) již v dubnu, méně úspěšní pak mnohdy pokračují až do podzimu a pokud ani tehdy neuspějí, začínají mnohdy celý proces opakovat od začátku.

Jedním z prvků, které standardní délku celého procesu ještě prodlužují, je v poslední době stále častější účast studentů na neplacených stážích (*intānšippu*) ve firmách, která jim nabízí možnost poznat, jak firma funguje a co obnáší život pracujícího člověka. Tyto stáže bývají různého charakteru, od takových, kdy student dojíždí do firmy např. jednou týdně, zato však dlouhodobě, po stáži intenzivní, které probíhají několik týdnů v kuse, obvykle v období letních prázdnin. Z pohledu cizince je pak zajímavým faktem, že už jen být vybrán na takovou stáž vyžaduje nemalé úsilí a pokud student nemá to štěstí, že získá doporučení od některého ze současných zaměstnanců firmy, prochází obvykle již v této rané fázi hledání zaměstnání písemnými testy a minimálně jedním pohovorem a to pouze proto, aby získal pár týdnů trvající praxi. Ve skutečnosti však může účast na takových stážích studenta později zvýhodnit ve výběrovém řízení. Jedná-li se přímo o firmu, ve které student stáž absolvoval, je nemalou výhodou, že již poznal její fungování, a vedl-li si na stáži dobře, má jistou šanci získat doporučení, které mu může celý proces výběrového řízení značně usnadnit. I v případě, že se nakonec uchází o pozici v jiné firmě, znamená stáž uvedená v životopise kladné body navíc na rozdíl od brigád, ke kterým se zpravidla příliš nepřihlíží.

Současná generace studentů navíc musí bojovat s nepoměrně větší konkurencí a menším počtem nabízených pracovních míst než generace předcházející. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, firmy na mnohé práce, které dříve byly doménou

standardních zaměstnanců, dnes využívají zaměstnanců nestandardních, a snižují tak počty čerstvých absolventů, které plánují přijmout. Od 90. let se pak v souvislosti se zhoršující se situací na pracovním trhu začíná používat výraz *šúšoku hjógaki*, který v doslovném překladu znamená „doba ledová v zaměstnávání“. Toto označení se používá pro období zhruba mezi léty 1997 a 2002,³⁷ kdy následkem špatné ekonomické situace a zvýšených požadavků firem na čerstvé absolventy dochází k tomu, že získat pracovní místo je v mnohem složitější a vyžaduje podstatně větší úsilí, než tomu bylo dříve. K tomu pak ještě přispívá fakt, že v této době začíná zaměstnání hledat generace, která je velmi početná, takže šance získat pracovní místo, kterých je už tak omezený počet, se ještě snižuje.

Tento stav postupem doby doznal jistého zlepšení, ale další šok přichází po ekonomické krizi v roce 2008, kdy se velkým společenským problémem stává *naitei torikeši* neboli zrušení příslibu o přijetí. Mnoho firem, které již ukončily přijímání budoucích absolventů pro rok 2009, a v jejich centru pak ty, které se zabývají realitami, bylo na podzim roku 2008 zaskočeno náhlým zhoršením ekonomické situace a studenty, které již jednou formálně přijaly, musely dodatečně odmítnout. To vedlo k tomu, že studenti absolvovali školu, aniž měli zajištěno pracovní místo a automaticky se tak zařadili do kolonky *kisocu*, což je při dalším hledání zaměstnání značně znevýhodnilo.

V porovnání s předcházejícími generacemi se také podstatně snížila šance získat zaměstnání na základě doporučení univerzity. To dříve fungovalo tak, že profesor, jehož seminář student navštěvoval, doporučil takového studenta do spřízněné firmy a firma, která takové doporučení akceptovala, studenta přímo přijala nebo alespoň určitým způsobem zvýhodnila tak, že nebyl nucen projít celým výběrovým řízením odspodu, ale rovnou vstoupil již do některé z vyšších fází. V současné době se tento systém ještě částečně uplatňuje zejména u studentů vyšších stupňů vysokoškolského studia ve specializovaných technických oborech, ale ostatních studentů se již téměř nedotýká. Firmy se v poslední době začaly spíše než na jméno školy a doporučení profesora soustředit na osobnost a schopnosti studenta samotného, k jejichž odhalení jim slouží složitě propracovaný a časově náročný systém výběrového řízení zahrnující vyplňování nejrůznějších formulářů, písemné testy a několik kol ústních pohovorů. Teoreticky tak v dnešní době všichni studenti procházejí stejným procesem a závisí pouze na nich samotných, nakolik budou schopni

³⁷ DŽÓ, s. 133.

potenciálního budoucího zaměstnavatele přesvědčit o tom, že právě oni jsou člověkem, kterého hledá. Škola pak v tomto procesu přichází o svou funkci zprostředkovatele mezi studentem a firmou a v současné době je její funkce spíše poradenská. Univerzity obvykle mají oddělení, na kterou se student může obrátit, dostane-li se v souvislosti s hledáním zaměstnání do potíží, se kterými si sám neví rady. Přestože životopisy posílané firmám se stále vyplňují do připravených formulářů s hlavičkou univerzity, angažovanost školy je víceméně formální. Další aktivity jako například semináře s bývalými studenty, kteří jsou v současné době zaměstnaní a mohou tak poskytnout cenné informace studentům současným, již obvykle probíhají z iniciativy samotných studentů a škola je pouze schvaluje a poskytuje prostory, popřípadě finanční podporu pro jejich konání.

Výše popsany stav pak vede k současné, zhruba rok trvající podobě *šúšoku kacudó*, která je časově i finančně poměrně náročná, a k nelibosti některých vyučujících vede k tomu, že studenti upřednostňují hledání práce před účastí na přednáškách. Na studenty je vyvíjen tlak jak ze strany školy, tak ze strany firem, přičemž ten, kdo obvykle musí ustoupit, je škola, protože vzorný student, který nevynechá jedinou přednášku, následkem čehož se nebude moci plně věnovat hledání budoucího zaměstnání a školu dokončí, aniž by získal příslib ze strany zaměstnavatele, v životě pravděpodobně moc uplatnění nenajde. Současná podoba *šúšoku kacudó* je navíc nastavena tak nešťastně, že pokud se student nezúčastní např. prezentace firmy, na které jediné může obdržet dokumenty k vyplnění, které jsou vstupenkou do dalšího kola, je z výběrového řízení prakticky vyřazen a nemá příliš šanci, že by se do něj ještě mohl nějakou alternativní cestou vrátit. Počet účastníků takových prezentací je však omezen a rezervace se provádí přes internet, přičemž je zveřejněno datum a čas od kdy je možno tak učinit. V praxi to pak vypadá tak, že v určený čas student musí být připojen k internetu a jeho snahou je přihlásit se co nejrychleji, protože kvůli obrovskému zájmu se často stává, že pokud se opozdí jen o pár minut, veškerá místa jsou již zarezervována a šance na postup do dalších kol výběrového řízení tak mizí v nenávratnu. Tento systém zčásti napomáhá firmám redukovat počet zájemců, kteří se dostanou až k pohovoru, protože není dost dobře možné vést pohovor s několika tisíci studenty, kteří se přihlásí v počáteční fázi. K zanedbávání účasti na přednáškách tak nevede jen přímá účast na akcích konaných firmou, ale i různé přípravné fáze a také vyplňování formulářů, které musí být odevzdány do určeného termínu. Formuláře jednotlivých firem se pak často výrazně liší, takže v praxi příliš nelze použít způsob, že se jednou vyplněný formulář pošle do několika firem. K absencím ve škole tak přistupuje

ještě ponocování, kdy student v časovém stresu vyplňuje vše, co je po něm žádáno, včetně nejruznějších historek ze studentského života v rozsahu poloviny stránky (přibližně 200 znaků), které bývají součástí požadovaných dokumentů a vypovídají o jeho povaze, přístupu k práci atd. Studenti obvykle zkoušejí štěstí až u několika desítek firem, přičemž uspějí často pouze u jedné nebo dvou z nich. K časovému stresu se pak přidává pocit beznaděje a deprese z vršících se neúspěchů, kdy je člověk už v několikáté firmě z výběrového řízení vyřazen hned v počátečních fázích. Pod takovým tlakem mnoho studentů hledání zaměstnání načas přeruší či vzdá úplně a rozhodne se pokračovat do vyšších úrovní studia, čímž však celý problém pouze o několik let odloží.

Hledání zaměstnání je tak v současné době velmi stresující záležitostí, která kromě časové, finanční a psychické náročnosti, kterou klade na studenty samotné, přispívá také ke zhoršení vztahů mezi zaměstnavateli a vzdělávacími institucemi, kde každý z nich představuje naprosto odlišný svět a příliš nerespektuje existenci toho druhého a nutnost ponechat pro něj v životě studenta dostatečný prostor.

2.2 Současná podoba *šúšoku kacudó*

Aktivita spojené s hledáním zaměstnání lze zhruba rozdělit do tří fází, z nichž každá trvá několik měsíců. První fáze probíhá zejména ve znamení nejrozličnějších příprav a získávání informací, kdy student zjišťuje, o jakou práci by vůbec měl zájem a jaké firmy v oboru existují. Ve druhé fázi již dochází k osobnímu kontaktu se zástupci firem a zaslání životopisu a dalších materiálů. Ve fázi třetí pak studenti podstupují písemné testy a pohovory a ti úspěšní získávají příslib přijetí od 1. dubna následujícího roku. Jednotlivé fáze dále rozeberu podrobněji.

Přípravná fáze začíná zhruba na přelomu září a října ve třetím ročníku. Ještě než se otevře možnost registrace na webových stránkách agentur, inzerujících volné pozice ve firmách, začínají studenti provádět tzv. *džiko bunseki*, což je jakýsi osobnostní rozbor sebe sama, který se později hodí při vyplňování formulářů zasílaných do firem či při pohovorech. Studenti si v této chvíli ujasňují své silné a slabé stránky, své sny, jaký život chtějí v budoucnu vést či jak můžou v budoucím zaměstnání zúročit své specifické vlastnosti. *Džiko bunseki* je pak tématem hovorů s přáteli, spolužáky i s rodinou, kdy se student snaží získat také nezávislý pohled zvenčí. Po tom, co si student takto ujasní, co je vlastně za člověka, může začít přemýšlet o tom, jaká práce by pro něho byla vhodná. K tomu, aby se zorientoval ve světě japonských korporací pak začíná číst noviny, o které do té doby neměl zájem, a využívá příruček, které se každoročně vydávají speciálně pro studenty hledající zaměstnání a uvádějí informace o různých odvětvích včetně seznamu největších firem a základních informací o nich.³⁸ Počátkem října se oficiálně otevírají webové stránky inzerující plánované počty přijímaných čerstvých absolventů³⁹ a jejich profil. Student, který si již zhruba ujasnil, v jakém odvětví by chtěl být zaměstnán, se na těchto stránkách zaregistruje a získá tak přístup k základním informacím. Pokud ho některá z inzerovaných pozic zaujme, pokračuje přímo na domovské stránky příslušné firmy, kde získá další informace, či přímo kontaktuje personální oddělení a požádá je o zaslání propagačních materiálů a rozvrh prezentací pro studenty. Aktivnější studenti pak v rámci

³⁸ Často používaná je např. *Kaiša šikihó gjókai čizu*: 2011. 2. vyd. Tokio: Tójó keizai šinpóša, 2010. ISBN 978-449-2973-172.

³⁹ Zajímavostí z pohledu cizince dozajista je, že tyto počty jsou uváděny rok a půl před tím, než firma studenty přijme. Vzhledem k systému zaměstnání, jak jsem ho popsala v kapitole 1.3, je však zřejmé, že firma umí zhruba odhadnout, kolik zaměstnanců v daném roce odejde do důchodu a kolik nových sil tedy bude zapotřebí.

svého průzkumu navštěvují i pobočky, kde si informace vyžádají přímo, či se účastní nejrůznějších exkurzí. Získat a utřídit si co nejvíce informací o firmě je nezbytným předpokladem k tomu, aby byl student schopen ujasnit si tzv. *šibó dóki* neboli důvod proč se rozhodl právě pro tuto firmu, na což bude v následujících fázích ještě několikrát dotázán. V této fázi studenti také provádějí tzv. *entori*, kdy se zaregistrují přímo na webových stránkách firem, kde se hodlají ucházet o zaměstnání.

Druhá fáze začíná zhruba na přelomu prosince a ledna. Studenti se v jejím průběhu začínají připravovat na písemné testy⁴⁰ z příruček,⁴¹ které jsou opět každý rok aktualizované a dostupné v každém knihkupectví ve speciálním oddělení pro studenty provádějící *šúšoku kacudó*. V těchto příručkách bývá vysvětlen postup testování a uvedeny jsou též příklady nejčastějších úloh včetně postupu k jejich řešení. Testy obvykle zahrnují úlohy z matematiky a gramatiky, které nejsou složité, ale musí být vyřešeny ve velmi omezeném čase, proto je určitá příprava nutná. Součástí písemných testů jsou také testy osobnostních předpokladů, které mají za úkol odhalit, zda je student schopen pracovat ve stresu, je kooperativní, zapadne do kolektivu a nemá vlastnosti, které by byly na překážku tomu, aby se z něj stal vzorový *sararíman*. Ještě mnohem důležitější než průběžná příprava na testy je v této fázi fakt, že zde dochází k osobnímu setkání se současnými zaměstnanci firem. To se děje na dvou úrovních. První z nich jsou tzv. *OB-OG hómon* neboli setkání s absolventy domovské univerzity, kteří již vstoupili do pracovního procesu. Od nich pak lze získat mnohé cenné informace, ke kterým je složité se dostat oficiální cestou. V poslední době jsou zejména mezi studentkami populární dotazy na tzv. *wáku raifu baransu*, čili na to, zda zaměstnání v příslušné firmě umožňuje udržet v rovnováze práci a soukromý život, nezbytný předpoklad k tomu, aby člověk mohl v práci pokračovat i po případném založení rodiny. Druhou úrovní, na které se setkávání se zástupci firem děje, jsou *kaiša secumeikai*, speciální prezentace a semináře, které firmy pořádají pro budoucí absolventy. Zde se student dovídá informace o práci ve firmě a má také jedinečnou možnost vypořádat mezilidské vztahy a celkovou atmosféru firmy. Na rozdíl od *OB-OG hómon* probíhá tato komunikace již ve výrazně oficiálnějším duchu a student má možnost mluvit se zaměstnanci různého věku a zkušeností. V této fázi již některé firmy hodnotí aktivitu studentů při diskuzi a kladení dotazů. Studenti zde často obdrží také propagační

⁴⁰ Písemných testů je mnoho druhů a záleží na firmě, které využívá. Mnoho firem má své vlastní testy, avšak většina již v dnešní době využívá testy standardizované, tzv. SPI2, které student podstupuje nikoli ve firmě, ale ve specializovaném testovacím centru v čase, který si sám zvolí.

⁴¹ Např. SPI NÓTO NO KAI. *Kore ga hontó no tesuto sentá da!*: pasokonban SPI2 2010. 2. vyd. Tokio: Jósenša, 2009. ISBN 978-486-2483-195.

materiály firmy a formuláře k vyplnění, které jsou vstupenkou do dalších kol výběrového řízení. K nejdůležitějším dokumentům, které student v této fázi vyplňuje a odevzdává, patří *entori šito*, jakýsi vstupní list, a životopis, které se v zásadě oba vyplňují ručně. Životopis v japonském pojetí se od našeho dost liší. V první řadě je odlišná již velikost formuláře, což je A3 v rozložení na šířku. Formulář se překládá v půlce, což z něj činí dvě stránky A4 na výšku. V levé části se vyplňují standardní životopisné údaje jako jméno, kontaktní údaje, dosažené vzdělání, další kvalifikace jako řidičské oprávnění či stupeň mezinárodní zkoušky z cizího jazyka a součástí je také průkazová fotografie, ideálně oficiální v obleku. Pravá stránka pak obsahuje kolonky, kde se již student musí poněkud více rozepsat. Konkrétně na formuláři používaném na University of Tsukuba to jsou kolonky: obor studia a téma výzkumu, hlavní činnost, které se student v průběhu studia věnoval, důvod zájmu o práci v konkrétní firmě a prezentace sebe sama. V první kolonce se studenti obvykle rozepisují o své závěrečné práci. Kolonka druhá se převážně vyplňuje aktivitami, které se studiem nemají moc společného. Obvykle se jedná o aktivní účast v různých klubech a zájmových kroužcích, které spadají pod univerzitu. Student, který vzhledem k nulové praxi nemá jak dokázat své pracovní schopnosti, tak činí právě tím, že se rozepisuje o tom, jak sám od nuly založil kroužek anglické konverzace či jak dokázal zdvojnásobit počet členů a zvýšit popularitu tenisového klubu, který byl na pokraji zrušení. Ilustruje tím tak například svou schopnost vést lidi, což by budoucí zaměstnavatel měl ocenit. Při vyplňování třetí a čtvrté kolonky pak přijde vhod s předstihem vypracovaný průzkum firmy a osobnostní rozbor. Zatímco životopis má standardizovaný formulář, který obvykle student dostane na univerzitě, *entori šito* si firmy vytvářejí samy a jejich obsah se může výrazně lišit. Měla jsem tak možnost vidět formuláře, které se příliš nelišily od životopisu, i takové, kde bylo nutno vyplnit různé historky ze studentského života o 200 znacích na téma „čeho jsem v životě dosáhl a co jsem pro to udělal“ či „jaká byla má největší prohra a co jsem si z toho vzal za ponaučení“, jejichž účelem je zjistit osobnost studenta. Některé firmy dokonce nechávají na studentech, jakou formu prezentace sebe sama zvolí, a tak bývá možno pojmout tento formulář i jako koláž a polepit jej fotografiemi z různých událostí s doplněnými popisky. Mezi další běžně požadované dokumenty, které by student měl být schopen na požádání předložit, pak patří výsledky zdravotní prohlídky, potvrzení o studijních výsledcích a potvrzení o odhadovaném datu absolvování studia. Některé firmy již na základě zaslaných dokumentů provádějí první kolo výběru a redukuje počet uchazečů, kteří se dostanou k testům a pohovoru. Další firmy pak upřednostňují osobní

kontakt a do následujících kol nechávají postoupit všechny studenty, kteří zaslali své dokumenty.

Ve třetí fázi, která začíná zhruba od března, student podstupuje písemné testy, na které se průběžně připravoval, a také prochází několika koly pohovorů. Písemné testy mohou probíhat různými způsoby v závislosti na tom, zda je pořádá přímo firma nebo firmou placené testovací centrum. V prvním případě pak výsledky hodnotí přímo personalista příslušné firmy, v případě druhém dostane personální oddělení zprávu z testovacího centra, kde jsou uvedeny identifikační údaje studenta a výsledek. Ten pak nemá podobu bodového hodnocení, ale pouze vyjadřuje, zda student prošel či ne, což je stanoveno na základě hranice, která byla předem dohodnuta mezi firmou a testovacím centrem. Na základě výsledků testu je pak opět určité procento studentů vyřazeno a pouze ti, co prošli, postoupí do prvního kola pohovorů. Počet kol a způsob, jakým jsou pohovory vedeny, se v jednotlivých firmách liší, uvedu proto pro ilustraci konkrétní příklad. Tím je můj budoucí zaměstnavatel, firma N. se sídlem v Tokiu a továrnami v několika prefekturách, která zaměstnává zhruba 2000 osob. Filozofií této firmy je, že osobnost uchazeče se nejlépe pozná při osobním kontaktu, neprovádí tedy výběr na základě zaslaných materiálů a všichni přihlášení uchazeči postupují rovnou do prvního kola pohovorů, jehož součástí jsou i písemné testy. Pohovory probíhají odděleně pro studenty technických a humanitních oborů. První kolo probíhá formou skupinového pohovoru, kterého se účastní jeden až dva zástupci firmy a pět studentů. Pohovor trvá 60 minut a na každého studenta tak připadá zhruba 12 minut. V této fázi jde především o to, zaujmout přijímací komisi natolik, aby uchazeče chtěla pozvat do dalšího kola. V prvním kole se počet uchazečů, kterých je obvykle několik tisíc, redukuje zhruba na polovinu. Studenti humanitních oborů navíc absolvují ještě další kolo skupinového pohovoru, tentokrát ve složení jeden až dva zástupci firmy a tři studenti, přičemž toto kolo trvá 30 minut. Ve druhém (pro studenty humanitních oborů třetím) kole se již jedná o pohovor individuální, kdy jednoho studenta zpovídají tři zástupci firmy, obvykle vedoucí oddělení. Tento pohovor trvá 40 minut. Budoucí absolventy, kteří postoupili všemi těmito koly, pak čeká ještě pohovor poslední, tentokrát s představiteli na nejvyšších řídicích pozicích. Ti jsou opět tři na jednoho studenta a pohovor s nimi trvá 30 minut. Studenti, kteří prošli i tímto posledním kolem a jejichž počet se povedlo redukovat na zhruba 30 osob, pak obdrží poštou tzv. *nainaitai*, předběžný slib o přijetí. Ten je třeba do určitého data potvrdit či odmítnout a zaslat firmě zpět. To se děje zejména proto, že *nainaitai* může student obdržet

od více firem, z nichž by si měl vybrat jednu, do které opravdu nastoupí. Samozřejmě, že je možno potvrdit nástup více firmám a odmítnout pak dodatečně, ale není to považováno za slušné nehledě na to, že student tím blokuje místo dalším zájemcům. Studenti, kteří nástup do firmy potvrdili, se od té chvíle účastní různých akcí pořádaných firmou, a dodatečně shromažďují další informace o firmě. Na počátku října se pak zúčastní oficiální události, kde je jim slavnostně předán *naitei*, který je ještě závaznějším slibem o přijetí. Poté se už student může soustředit na psaní závěrečné práce a zdárné ukončení studia a užívat si posledních chvil studentského života, aby mohl v dubnu začít nový život jako *šakaidžin*, řádně zaměstnaný člen japonské společnosti.

Hledání zaměstnání v Japonsku v jeho současné formě je bezesporu časově i finančně velmi náročné. Studenti jsou nuceni investovat nemálo peněz na zakoupení minimálně jednoho obleku a dalších doplňků nezbytných k vytvoření image vhodného zaměstnance. Další nemalé prostředky je pak nutno vynaložit na dopravu, i když v současné době některé firmy proplácejí jízdné uchazečům, kteří se dostanou do druhého kola pohovorů a dojíždí ze vzdálených lokalit. Další položkou pak jsou různé příručky, kterých je obvykle nutno zakoupit hned několik a které se každá specializují na něco jiného, počínaje návodem na úspěšné vytvoření osobnostního rozboru přes modelové písemné testy po návod jak se vhodně připravit na pohovor, a to včetně detailního popisu oblečení zahrnujícího u dívek i doporučenou velikost kabelky a způsob líčení. Současně však mnoho studentů i přes vynaloženou námahu a prostředky oceňuje *šúšoku kacudó* jako jedinečnou zkušenost s fungováním společnosti. Běžný Japonec je prakticky od malička součástí nějaké skupiny, ať už je to rodina či spolužáci, a dění vně této skupiny jde jaksi mimo něj. Na univerzitě se pak kromě studia sice věnuje všemožným aktivitám, které bychom v našem prostředí nazvali mimoškolními, v Japonsku jsou však i ty nerozlučně svázány s univerzitou. To znamená, že pokud student navštěvuje např. místní sportovní klub, jsou ostatní jeho členové studenty téže univerzity. Odpadá tak šance vytvořit si přátele mezi pracujícími lidmi. Studenti (*gakusei*) a pracující lidé (*šakaidžin*) žijí ve dvou naprosto odlišných světech, které se navzájem neprolínají. Student tak z pracujících lidí zná maximálně členy své rodiny, se kterými na téma práce obvykle příliš nekomunikuje. Jak funguje společnost za hranicemi jeho studentského světa, se pak zpravidla opravdu dozvídá až v momentě, kdy začne hledat zaměstnání. Nemálo studentů tak *šúšoku kacudó* označuje za přelomové období, které jim umožnilo začít přemýšlet o sobě a o světě kolem sebe a díky němuž dospěli. V tomto světle pak lze na první pohled nesmyslně zdoluhavé a

překombinované shánění zaměstnání vidět i pozitivně a ocenit jeho přínos v životě studenta.

2.3 Nesoulad v očekávání firem a budoucích absolventů

Vzhledem k tomu, že hledání zaměstnání je velkým konkurenčním bojem, ve kterém mají šanci uspět jen ti nejlepší, snaží se japonští studenti na všechny jeho fáze co nejlépe připravit. Samostatnou kapitolou pak v této přípravě jsou nejrůznější příručky, které jim v tom mají pomoci. Současná složitá podoba hledání zaměstnání se tak stává velmi výnosným byznysem pro firmy, které takovéto příručky každoročně vydávají. Současně existují i kurzy, které jsou velmi nákladné, ale garantují, že studenta připraví tak, že zaměstnání zaručeně získá. Otázkou je, nakolik takováto opatření skutečně zvýší šanci budoucího absolventa na získání zaměstnání, faktem však je, že pouze 7,5% studentů hledajících zaměstnání se na příručky nespolehá, zatímco více než polovina vlastní 2-4 takovéto knihy a necelá pětina pak dokonce více než 5 manuálů,⁴² mezi kterými vedou přípravy na písemné testy, ale oblíbené jsou i takové, které se zabývají tím, jak se připravit na pohovor, jak správně provést osobnostní rozbor či jak vyplnit dokumenty odevzdávané firmě tak, aby se zvýšila šance na postup do dalších kol výběrového řízení.

Na faktu, že se studenti snaží na hledání zaměstnání co nejlépe připravit, by samo o sobě nebylo nic špatného, problém je však v tom, že mnohé z takovýchto manuálů nevedou studenta k tomu, aby samostatně přemýšlel, ale například uvádějí „jediné zaručené správné“ odpovědi na otázky, které se nejčastěji objevují při pohovorech. Jinými slovy nutí studenty naučit se nazpaměť odpovědi, které chce personalista při pohovoru slyšet. To však má za následek potlačení individuality a přispívá to k tomu, že stovky uchazečů o zaměstnání na pohovorech jeden jako druhý odpovídají na otázky naprosto shodně a bez přemýšlení, což je v celkovém výsledku nijak nezvýhodní. Navíc je výsledkem značně ztížená situace personalistů, kteří mezi takovými naprosto stejnými studenty ovlivněnými příručkami, musí nějakým způsobem vybrat ty nejlepší. To má za následek delší a náročnější přijímací řízení, při kterém jsou kladeny stále složitější otázky, kterými se personalisté snaží zjistit skutečnou osobnost uchazeče. Současně s tím se však vyvíjí nové a dokonalejší příručky, které opět uvádějí „jediné správné“ odpovědi a následující rok se tak celý problém opakuje. Situaci lze ilustrovat slovy mé známé, která vysvětlovala absurditu celého takového počínání slovy: „Personalista se při pohovoru zeptá studentů, jakou barvou by se chtěli stát a proč. Obě víme, že kdybych mohla, odpověděla bych, že

⁴² ŠÚŠOKU SÓGÓ KENKJÚDŽO. *Šúšoku no akahon: džunbi, džuken hóhó, džiko bunseki, hikki, mensecu, naitei no hósoku* 2007, s. 248. 2. vyd. Tokio: Nihon šinapusu, 2006. ISBN 47-771-0224-6.

fialovou, protože ji mám ráda. To ale říct nemůžu, protože je to příliš individualistická a sobecká odpověď, za kterou by mě nepustili do dalšího kola. Odpovím tedy, že bych se chtěla stát bílou barvou, protože bílá se dá obarvit na jakoukoli jinou barvu, tak jako si firma podle svých potřeb „obarví“ nové zaměstnance. Tak je to napsané v každé příručce a i když si to sama nemyslím, u pohovoru prakticky jinou odpověď dát nemůžu.“

Takovýto postup částečně vychází z faktu, že až do nedávna bylo snahou firem přijímat absolventy, kteří nevynikají nad ostatními žádnými specifickými osobnostními rysy a jsou spíše průměrní, což bez větších problémů umožní jejich začlenění do struktury firmy, jejíž filozofii postupně převzou. V současné době však i v tomto trendu dochází ke změnám. Vzhledem k tomu, že i firmy čelí dnes mnohem větší konkurenci než dříve a musí se na trhu odlišit, začíná být jejich snahou některých z nich, aby alespoň část přijímaných absolventů byla osobnostmi, které naopak z davu vybočují a mohou tak v budoucnu vést firmu novým směrem. Vytváří se tak dvě kategorie zaměstnanců. První jsou zaměstnanci průměrní, kteří budou poslušně následovat filozofii firmy a spolehlivě pracovat, od kterých však současně nelze očekávat žádné průlomové nápady. Těch bude pravděpodobně stále většina. Druhou a v současné době stále více upřednostňovanou kategorií jsou pak zaměstnanci, kteří se od ostatních liší netradičními myšlenkami či specifickými charakterovými vlastnostmi a kteří mají velkou šanci stanout v budoucnu na vedoucích pozicích a řídit firmu novým směrem. Například letecká společnost ANA začala při přijímání nových zaměstnanců upřednostňovat různorodost a v současné době aktivně přijímá ženy, cizince, absolventy nepřítis známých lokálních univerzit a další dříve netradiční skupiny, přičemž nejdůležitější součástí výběrového řízení jsou pohovory, u kterých je největší důraz kladen na individualitu uchazeče a jeho jedinečnost.⁴³ Podobným směrem se pak vydává i můj budoucí zaměstnavatel firma N., která se při pohovoru ptá uchazečů na jejich sny a představy do budoucnosti a sama sebe pak prezentuje jako uskupení silných individualit, které neumí dělat kompromisy, v důsledku čehož často dochází ke střetu názorů či povah, což je však způsobeno faktem, že všichni jsou odborníci, kteří se snaží svou práci odvést co nejlépe a i přes vzájemné spory si sebe navzájem váží.

Problémem však je, že studenti, kteří jsou zvyklí svoji individualitu spíše potlačovat než zdůrazňovat, se spoléhají raději na příručky, které jim přesně poradí, co

⁴³ MORI, Ken. *Šúkacu tte nanda: džindži bučó kara gakusei e*, s. 29-42. Tokio: Bungei Šundžú, 2009. ISBN 978-416-6607-150.

dělat, než aby riskovali, že budou odlišní, kvůli čemuž přijdou o možnost být zaměstnaní ve velké firmě. Dalším problematickým bodem pak je samotný výběr budoucího zaměstnavatele. V minulé kapitole jsem popsala průběh *šúšoku kacudó*, jehož důležitou součástí je, že si student rozmyslí, jakou je osobností a kam chce směřovat, na základě čehož pak žádá o práci v takových firmách, které jsou v souladu s jeho představami o budoucnosti. To je však jakýsi ideální stav a ne vždy studenti takto postupují. V Japonsku, kde vizitka se jménem známé firmy je důležitou součástí prezentace sebe sama a potvrzením o vlastních schopnostech, si mnoho z nich budoucího zaměstnavatele vybírá spíše na základě jeho věhlasu než po řádném zvážení svých možností, případně je do takového výběru tlačeno rodinou. Aby ve výběrovém řízení do takové firmy student uspěl, načerpá bezmyšlenkovitě vědomosti z příruček, díky kterým mnohdy kýžené pracovní místo opravdu dostane. Radost nad úspěchem se pak po nějaké době začne měnit ve zklamání, protože mladý člověk zjistí, že opravdu jediné, co tím získal, je ona vizitka se jménem známé firmy. Ve skutečnosti ho však práce, kterou vykonává, nenaplnuje, příliš pozdě si začíná uvědomovat, že si představoval jinou budoucnost a po určité době je tak postaven před rozhodnutí, zda obětovat své sny a pokračovat ve stabilním zaměstnání, či zda se vydat svojí cestou a firmu opustit. Dochází tak k takzvanému *misumačči*, nesouladu mezi představami firem a nových zaměstnanců, který má za následek, že v prvních třech letech po nástupu do zaměstnání opouští firmu více než třetina nových zaměstnanců.⁴⁴ Ti pak znovu vstupují na trh práce jako tzv. *daini šinsocu*, „absolventi podruhé“, kteří mají oproti budoucím absolventům pro hledání práce značně ztížené podmínky.

Odchod zaměstnanců v prvních třech letech v takovém měřítku je pro firmy citelnou ztrátou. Nepřichází sice o zkušené zaměstnance, neboť v prvních letech se zaměstnanec stále spíše zaučuje a zkušenosti teprve získává, než že by vytvářel hodnoty, ale právě tím v tomto období firma do nových zaměstnanců investuje nejvíce prostředků. Mzda sice v počátečních letech není vysoká, není však vyplácena za práci, která přináší firmě zisk, ale je investicí do zaměstnanců, kteří tento zisk teprve budou vytvářet v budoucnosti. Odchod z firmy v tomto období tak prakticky znamená, že zaměstnanec byl placen a školen několik let naprosto zbytečně. Snahou personálního oddělení tak je takové odchody maximálně omezit. Čím dál složitější přijímací řízení je pak jedním ze způsobů, jak se vyhnout přijetí zaměstnanců, kteří v několika letech firmu opustí v důsledku nesouladu vlastních představ o práci se skutečností. Existence nejrůznějších příruček pak

⁴⁴ DŽÓ, s. 28.

v tomto ohledu personalistům značně komplikuje práci. Navíc studenti vystavení tlaku, aby si našli zaměstnání, se v té chvíli příliš nezamýšlejí nad tím, co bude za pár let, a řeší problém, který je pro ně momentálně nejpálčivější, totiž co nejrychlejší nalezení zaměstnání. Stále častěji se tak ozývají hlasy předpovídající brzký konec *šúšoku kacudó* v jeho současné podobě, která činí nešťastnými jak studenty, tak personalisty. Na trhu se také začínají objevovat i poněkud osvícenější příručky, které mají studentům pomoci ujasnit si, co očekávají od budoucnosti, ještě předtím, než zahájí hledání zaměstnání. Ty se pak snaží zdůrazňovat především pohled, že získání zaměstnání není cílem, kterému je nutno všechno podřídit, ale pouze prostředkem, který umožní člověku žít takový život, jaký je v souladu s jeho představami. Studenti, kteří se na shánění zaměstnání dívají z tohoto úhlu, pak mohou mít dle mého názoru poměrně velkou šanci na úspěch, protože už vědí, co chtějí a co sami můžou nabídnout, a budou se tedy ucházet o místo v takových firmách, kde požadavky obou stran budou ve vzájemném souladu. Současně se tím sníží počet zaměstnanců, kteří po několika letech firmu zklamaně opouští.

2.4 Alternativy v případě neúspěchu

V současné době se procentuální úspěšnost studentů, kteří získají zaměstnání, uvádí dvěma hodnotami, *naiteiricu* a *šúšokuricu*. Zatímco první z nich trvale překračuje 90%, druhá z nich se pohybuje kolem 55%. Zdánlivě vysoké hodnoty *naiteiricu* jsou způsobeny tím, že se nepočítá z celkového počtu studentů. Do tohoto čísla jsou zahrnuti pouze studenti, kteří po skončení školy plánují začít pracovat a až do konce zaměstnání aktivně hledají. Oproti tomu *šúšokuricu* ukazuje, kolik procent z celkového počtu absolventů příslušného roku nastoupilo do práce.⁴⁵ To znamená, že zhruba 45% absolventů čtyřletého univerzitního studia se vydává jinou cestou, než je nalezení zaměstnání. Nabízí se tedy otázka, co se děje se studenty, kteří zaměstnání nenalezli, ať už proto, že nebyli úspěšní, nebo proto, že se ho ani hledat nepokoušeli.

První skupinu tvoří ti, co se rozhodli pro prodloužení studia *rjúnen*. To se týká téměř výhradně studentů, kteří práci nalézt chtějí, ale přes veškerou snahu se jim to nepodařilo. Pokud by školu dokončili, aniž našli zaměstnání, zařadili by se do kolony *kisocu*, což by jim podstatně zúžilo okruh firem, které by byly ochotny je vůbec pustit do výběrového řízení. Mnozí z nich tak volí dobrovolně prodloužení studia o další rok, což jim umožní celý proces hledání zaměstnání opakovat ještě jednou.

Další skupina studentů pokračuje do vyšších stupňů studia, k čemuž ji vedou převážně tři důvody. Prvním z nich je touha dále studovat a v budoucnu se vydat na akademickou dráhu. Druhým důvodem bývá, že student si stále ještě není zcela jistý, co by chtěl v budoucnu dělat, a pokračováním studia si čas na toto rozhodnutí prodlouží o další dva roky. Třetím důvodem je pak opět nenalezení zaměstnání, kdy se student rozhodne raději pro vyšší stupeň studia než pro pouhé prodlužování jako v případě skupiny první.

Třetí skupinou pak jsou studenti, kteří školu absolvují a pokouší se hledat zaměstnání jako *kisocu*. Vzhledem k tomu, že jejich šance stát se standardním zaměstnancem není příliš velká, končí většinou jako zaměstnanci nestandardní. Jednou ze šancí, ke které se můžou upnout, je v současné době omezený počet firem, převážně zahraničních, které přestávají rozlišovat mezi *šinsocu* a *kisocu*, provádějí nábor

⁴⁵ ŠÚŠOKU SÓGÓ KENKJÚDŽO, s. 269.

zaměstnanců celoročně či nabízejí možnost stát se standardním zaměstnancem po určité době, kdy člověk pracuje jako zaměstnanec smluvní.

Ač velký počet studentů usiluje o získání trvalého zaměstnání, existuje i skupina další, která naopak nemá chuť stát se regulérním zaměstnancem firmy. Důvody jsou různé, ať už se jedná vyloženě o nechuť k práci, nesouhlas s tím, jak systém zaměstnávání v Japonsku funguje, obavy z komplikovanosti a náročnosti hledání takové práce, touhu ještě cestovat a užívat si či snahu realizovat se samostatně. Velká většina těchto absolventů pak končí jako zaměstnanci nestandardní či freeteři. Taková forma zaměstnání jim na jednu stranu umožní relativně svobodný styl života, současně však výrazně snižuje šanci na nalezení standardního zaměstnání v budoucnosti, pokud by se pro takový krok člověk někdy rozhodl.

Samostatnou skupinou jsou pak tzv. *níto*, mladí lidé, kteří nestudují ani nepracují a v podstatě jsou závislí na rodině.

Je otázkou, nakolik je fakt, že se téměř polovina studentů vydává jinou cestou, než začít pracovat, způsoben obtížností *šúšoku kacudó*. Úspěšnost přes 90% je sice zdánlivě vysoká, zkusme se však podrobně podívat, co všechno pro to student musí udělat. Průměrný student vyplní a odevzdá zhruba 19 životopisů a vstupních listů. Úspěšnost v tomto kole se pohybuje kolem 70%. Ve 13 firmách z původních 19 student postoupí k písemným testům. V necelých 12 firmách se pak dostane do prvního kola pohovorů. Přibližně ve 3 firmách pak postoupí až do kola posledního a v necelých 2 firmách se mu podaří i v těchto uspět a obdržet příslib zaměstnání. Úspěšnost v celém procesu tak jen o něco málo překračuje 10%.⁴⁶ Student se tedy musí zúčastnit výběrového řízení alespoň v 10 firmách, aby byl do jedné z nich přijat. Celým procesem pak stráví přibližně rok života, přičemž často zanedbává studium a spánek. Ne všichni zvládnou tento proces až do konce a studenti, kteří shánění zaměstnání vzdají v jeho průběhu, nejsou zahrnuti v uváděných 90%, lze se však domnívat, že jejich počet nebude nízký. Současný stav, kdy většina firem přijímá čerstvé absolventy pouze k 1. dubnu, také situaci neulehčuje. Vyřazení jsou tak studenti, kteří z jakéhokoli důvodu absolvují v jiném termínu a automaticky spadnou do kolonky *kisocu*. Firem, které přijímají absolventy v průběhu celého roku je zatím velmi málo, což také vidím jako jeden z velkých problémů. Současně pak situaci činí ještě komplikovanější fakt, že drtivá většina studentů vůbec nepřemýšlí o

⁴⁶ Tamtéž, s. 251.

možnosti zkusit hledat zaměstnání v malých a středních firmách, které sice nenabízejí tolik zaměstnaneckých výhod, jejich poptávka po čerstvých absolventech je však vysoká poptávka a konkurence z řad ostatních studentů poměrně malá. To vše pak může být příčinou stavu, kdy se hledání zaměstnání aktivně věnuje pouze něco přes polovinu budoucích absolventů.

Závěr

Způsob hledání zaměstnání a náboru zaměstnanců v současném Japonsku dospěl do své nynější podoby souběžně s poválečným vývojem vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Základem standardního zaměstnání se stal systém seniority a zaměstnání bylo standardně pojímáno jako celoživotní v rámci jedné firmy. Firma, která zaměstnance přijímá, se pak o něj stará a vyvíjí se vztah, který není omezen pracovní dobou, ale ovlivňuje život zaměstnance v mnoha dalších aspektech. S postupem doby a pod vlivem ekonomické situace tento systém vykazuje jistý ústup ve prospěch zaměstnání nestandardního, avšak standardní zaměstnání, i když v menším rozsahu než dříve, stále existuje. Přijímání standardních zaměstnanců se pak děje téměř výhradně ještě v průběhu studia tak, aby firma získala čerstvé absolventy. V zájmu firmy je získat absolventy co nejlepších kvalit, kteří po řádném zaškolení budou v budoucnu schopni firmu úspěšně řídit. Současně s rozvojem informačních technologií se však studentům otevírá možnost shromáždit o firmách mnohem více informací než dříve a také přihlašování do výběrového řízení se tím značně zjednodušilo. Největší firmy se tak každý rok musí vypořádat s tisíci až desetitisíci zájemci o volné pozice. Vybrat z takového počtu několik desítek či stovek nejlepších je pak značně obtížné. Proto je snahou tento počet v prvních kolech co nejvíce redukovat. Z výběru tak bývají v první řadě vyřazeni všichni, kteří nesplňují podmínku budoucího absolventa, aniž by bylo přihlášeno k bližším okolnostem. Současně se stoupajícím počtem zájemců o omezený počet míst se výběrové řízení stává čím dál tím složitější a časově náročnější.

Snahou budoucích absolventů pak je získat co nejlepší pracovní místo, přičemž standardní zaměstnání u velké firmy takovýmto představám odpovídá. To je částečně způsobeno přetrvávajícím stereotypem, který jiné zaměstnání považuje za podřadné, částečně pak faktem, že stabilní zaměstnání ve známé firmě je jakousi životní jistotou. Velké firmy totiž nabízejí svým zaměstnancům různé bonusy a příspěvky, které si mnohé menší firmy nemůžou dovolit. To vede k tomu, že hledání zaměstnání je přikládána velká váha a jedná se o jedno z nejdůležitějších období v životě studenta. Nad tím, že celý proces trvá téměř rok, se v Japonsku v dnešní době téměř nikdo nepozastavuje a je to považováno téměř za standard. Vzhledem k tomu, že šanci získat dobrou práci má většina Japonců pouze jednou za život, je pochopitelné, že nalezení zaměstnání je dočasně upřednostněno před studiem.

Pro studenty i pro firmy samotné je pak celý proces časově i finančně velmi náročný. Přestože je *šúšoku kacudó* ve své dnešní podobě stále více kritizováno, vzhledem k tradici celého systému nelze očekávat, že se situace v brzké budoucnosti nějak výrazně změní.

Seznam použité literatury

Knižní monografie

ABEGGLEN, James C. *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 14-039-9876-0.

BLOMSTRÖM, Magnus, Byron GANGNES a Sumner LA CROIX. *Japan's New Economy: Continuity and Change in the Twenty-First Century*. New York: Oxford University Press, ©2001. ISBN 01-992-4173-2.

DORE, Ronald Philip. *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press, 1990©1973. ISBN 05-200-2495-8.

DORE, Ronald Philip. *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism : Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. New York: Oxford University Press, ©2000. ISBN 01-992-4061-2.

DŽÓ, Šigejuki. *Wakamono wa naze sannen de jameru noka: nenkó džorecu ga ubau nihon no mirai*. Tokio: Kóbunša, 2006. ISBN 43-340-3370-9.

HAAK, René. *The Changing Structure of Labour in Japan: Japanese Human Resource Management : between Continuity and Innovation*. New York: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 14-039-4292-7.

JACKSON, Keith a Miyuki TOMIOKA. *The changing face of Japanese management*. New York: Routledge, ©2004. ISBN 04-152-8745-6.

Kaiša šikihó gjókai čizu: 2011. 2. vyd. Tokio: Tójó keizai šinpóša, 2010. ISBN 978-449-2973-172.

KOIKE, Kazuo. *The Economics of Work in Japan*. Tokyo: LTCB International Library Foundation, 1996©1995. LTCB International Library Selection No. 3. ISBN 49-249-7102-2.

MACUMURA, Akira. *Daidžirin*. 3. vyd. Tokio: Sanseidó, 2006. Verze v elektronickém slovníku SHARP Papyrus PW-AT780.

MORI, Ken. *Šúkacu tte nanda: džindži bučó kara gakusei e*. Tokio: Bungei Šundžú, 2009. ISBN 978-416-6607-150.

Naitei eno čikamiči wa kore! 4 suteppu de tettei kaisecu. Tokio: Asahi šinbun šuppan, 2009. ISBN 978-402-2744-159.

SATÓ, Kódži. *Šúkacu haiširon: kaiša ni tajore nai džidai no šigotoerabi*. Tokio: PHP kenkjúdžo, 2010. ISBN 978-456-9775-586.

SPI NÓTO NO KAI. *Kore ga hontó no tesuto sentá da!: pasokonban SPI2 2010*. 2. vyd. Tokio: Jósenša, 2009. ISBN 978-486-2483-195.

SUGIMURA, Taró. *Zettai naitei 2012: Džiko bunseki to kjaria dezain no egakikata*. Tokio: Daijamondoša, 2010. ISBN 978-447-8013-540.

ŠÚŠOKU SÓGÓ KENKJÚDŽO. *Šúšoku no akahon: džunbi, džuken hóhó, džiko bunseki, hikki, mensecu, naitei no hósoku 2007*. 2. vyd. Tokio: Nihon šinapusu, 2006. ISBN 47-771-0224-6.

Odborné články a akademické práce

AOKI, Masahiko. Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*. Mar., 1990, vol. 28, no. 1, s. 1-27. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2727189>

CARMICHAEL, H. Lorne a W. Bentley MACLEOD. Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm. *The Economic Journal*. Jan., 1993, vol. 103, no. 416, s. 142-160. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2234341>

CRAWCOUR, Sydney. The Japanese Employment System. *The Society for Japanese Studies*. Summer, 1978, vol. 4, no. 2, s. 225-245. Dostupné z:

<http://www.jstor.org/stable/132025>

HAITANI, Kanji. Changing Characteristics of the Japanese Employment System. *Asian Survey*. Oct., 1978, vol. 18, no. 10, s. 1029-1045. Dostupné z:

<http://www.jstor.org/stable/2643568>

HAMADA, Tomoko. Corporation, Culture, and Environment: The Japanese Model. *Asian Survey*. Dec., 1985, vol. 25, no. 12, s. 1214-1228. Dostupné z:

<http://www.jstor.org/stable/2644282>

ISHIDA, Hiroshi, Kuo-Hsien SU a Seymour SPILERMAN. Models of Career Advancement in Organizations. *European Sociological Review*. Jun., 2002, vol. 18, no. 2, s. 179-198. ISSN 02667215. DOI: 10.2307/3559498. Dostupné z:

<http://www.jstor.org/stable/3559498>

JAIN, Hem C. The Japanese System of Human Resource Management: Transferability to the Indian Industrial Environment. *Asian Survey*. Sep., 1987, vol. 27, no. 9, s. 1023-1035. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2644651>

JUNG, EeHwan a Byung-you CHEON. Economic Crisis and Changes in Employment Relations in Japan and Korea. *Asian Survey*. May/June 2006, vol 46, no. 3, s. 457-476. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/10.1525/as.2006.46.3.457>

KLIČKA, Petr. *Příčiny a důsledky existence "freeterů" v japonské společnosti*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav Dálného východu. Vedoucí práce Ing. Jan Sýkora, PhD.

KLIČKA, Petr. Standardní a nestandardní zaměstnání: dvě tváře japonského pracovního trhu. *ČLOVĚK - Časopis pro humanitní a společenské vědy* [online]. 1.10.2009, č. 16 [cit. 2012-05-30]. ISSN 1801-8785. Dostupné z:

http://clovek.ff.cuni.cz/pdf/klicka_clanek_16.pdf

KLIČKA, Petr. *Pracovní trh v tradičních odvětvích a lehkém průmyslu v předmoderním a moderním Japonsku*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav Dálného východu. Vedoucí práce Mgr. David Labus, Ph.D.

MORITA, Hodaka. Multi-Skilling, Delegation and Continuous Process Improvement: A comparative Analysis of US-Japanese Work organizations. *Economica*. Feb., 2005, vol. 72, no. 285, s. 69-93. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3548931>

MOSK, Carl a Yoshi-fumi NAKATA. Education and Occupation: An Enquiry into the Relationship Between College Specialization and the Labour Market in Postwar Japan. *Pacific Affairs*. Spring, 1992, vol. 65, no. 1, s. 50-67. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2760216>

NAKAMURA, S. An Adjustment Cost Model of Long-Term Employment in Japan. *Journal of Applied Econometrics*. Apr. - Jun. 1993, vol. 8, no. 2, s. 175-194. DOI: 10.2307/2285088. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2285088>

REBICK, Marcus E. The Importance of Networks in the Market for University Graduates in Japan: A Longitudinal Analysis of Hiring Patterns. *Oxford Economic Papers*. Jul., 2000, vol. 52, no. 3, s. 471-496. ISSN 00307653. DOI: 10.2307/3488638. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3488638>

SAKAMOTO, Arthur a Daniel A. POWERS. Education and the Dual Labor Market for Japanese Men. *American Sociological Association*. Apr., 1995, vol. 60, no. 2, s. 222-246. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2096385>

YAMAGUCHI, Kazuo. Accelerated Failure-Time Regression Models with a Regression Model of Surviving Fraction: An Application to the Analysis of "Permanent Employment" in Japan. *Journal of the American Statistical Association*. Jun., 1992, vol. 87, no. 418, s. 284-292. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2290258>